

**ANALISIS PENGARUH INTEGRASI STRATEGIK
DAN ORIENTASI PASAR
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
DAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN
(STUDI KASUS DISTRIBUTOR SEPEDA MOTOR HONDA DI BALI)**



oleh

**I NYOMAN RANA ADI, SE
C4A004041**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**

| | |
|-------------------------|---------------|
| UPT-PUSTAK-UNDIP | |
| No. Daft: | 4226/1/111/06 |
| Tgl. | 29-9-06 |



Sertifikasi

Saya, *INYOMAN RANA ADI*. Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan, untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada Program lainnya. Karya ini adalah milik saya, oleh karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.

INYOMAN RANA ADI

26 Desember 2005

PENGESAHAN TESIS

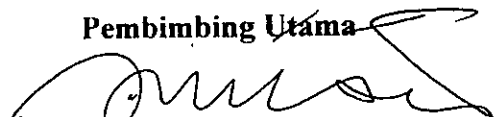
Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH INTEGRASI STRATEGIK DAN ORIENTASI
PASAR TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAN KEUNGGULAN
BERSAING BERKELAJUATAN.**

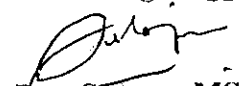
(STUDI KASUS DISTRIBUTOR SEPEDA MOTOR HONDA DI BALI)

Yang di susun oleh I NYOMAN RANA ADI, SE. NIM : C4A004041, telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 30 Desember 2005 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

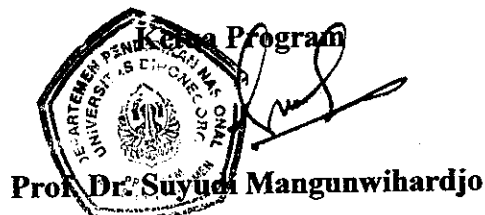
Pembimbing Utama


Dra. Amie Kusumawardhani, MSc.

Pembimbing Anggota


Drs. Sutopo, MS.

**Semarang
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen**


Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Motto:

Orang berpengetahuan tinggi memandang jiwa individual sebagai Tuhan Yang Maha Esa yang maha agung karena semua para dewa bertempat tinggal di dalam tubuh. Kridibilitas diri dan jiwa yang kekal yang memiliki tubuh yang fana mengambil bentuk eksistensi menurut tindakan atau perbuatan sendiri.

Tesisi ini ku persembahkan untuk:

- Kepada kedua orang tua, Bapak dan Ibu
- Kepada kakak, adik dan saudara-saudaraku
- Kepada almamaterku

Motto:

Orang berpengetahuan tinggi memandang jiwa individual sebagai Tuhan Yang Maha Esa yang maha agung karena semua para dewa bertempat tinggal di dalam tubuh. Kridibilitas diri dan jiwa yang kekal yang memiliki tubuh yang fana mengambil bentuk eksistensi menurut tindakan atau perbuatan sendiri.

Tesis ini ku persembahkan untuk:

- Kepada kedua orang tua, Bapak dan Ibu
- Kepada kakak, adik dan saudara-saudaraku
- Kepada almamaterku

ABSTRACT

The research explained a sustainable advantage that need to be achieved by each company to face global trend. Lado *et all* (1992: 81), on one hand, stated that sustainable competitive advantage can be achieved by company performance. One the other hand performance is influenced by strategic integration (Johnson 1999:7) and market orientation (Baker *et all* 1999: 50). Furthermore market orientation is related to sustainable competitive advantage (Narver and Slater at Ferdinand 1999: 111).

This research analyze the effect of strategic integration and market orientation on sustainable competitive advantage. In order to address the question, four hypothesis are develop and examined. Data that gathered from 120 respondents consists of Honda distributor at Bali ware processed by using Structural Equation Modeling Analysis utilizing AMOS. 5 program. The result proved that market performance is significantly affected by strategic integration as well as by marketing orientation. The result also proved that sustainable competitive ad vantage is significantly affected by market orientation and marketing performance.

This research also tried to bridge its result with theoretical and management implications. The managerial implication stated that the Honda management should try to build a sustainable competitive advantage through the improvement of marketing performance, market orientation and strategic integration. Despite of the research constrains, it is hopeful that this research could be of any use for further research reference.

ABSTRAKSI

Dalam penelitian ini dijelaskan mengenai adanya perkembangan global yang menuntut setiap perusahaan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Lado et al (1992:81) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diraih dengan peningkatan kinerja perusahaan. Sementara itu kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh integrasi strategik (Johnson 1999;7) dan orientasi pasar bagi perusahaan akan berdampak positif pula terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (Never dan Slater, dalam Ferdinand, 1999; 111). Permasalahan yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh integrasi strategik dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Untuk menjawab pertanyaan penelitian ini, di kembangkan empat hipotesis yang akan diajukan.

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, bersumber dari 120 distributor kendaraan Honda di Bali, diolah menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM) program AMOS.5.

Dari penelitian yang dilakukan pada distributor tersebut diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi secara signifikan oleh integrasi strategik, orientasi pasar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, integrasi strategik berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Akhir dari penelitian ini juga menghubungkan antara hasil penelitian dengan implikasi teoritis. Kinerja perusahaan dipengaruhi secara positif oleh integrasi strategik, orientasi pasar berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan, integrasi strategik berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dan kinerja perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Adapun dalam implikasi manajerial dinyatakan bahwa pihak manajemen Honda dapat melakukan usaha-usaha yang dapat membangun keunggulan bersaing berkelanjutan melalui peningkatan kinerja perusahaan, orientasi pasar dan integrasi strategik. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa karena penulisan tesis ini dengan judul “ Analisis Pengaruh Integrasi Strategik dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan “ dapat penulis selesaikan.

Penulis menyadari bahwa tersusunnya tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, sebagai ketua program studi magister manajemen universitas Diponegoro atau Direktur yang telah memberikan bimbingan.
2. Dra. Amie Kusumawardhani, MSc selaku dosen pembimbing utama, yang diantara hari-hari sibuknya masih berkenan meluangkan waktunya membimbing penulis dari awal sehingga selesainya penulisan tesis ini.
3. Drs. Sutopo, MS selaku dosen pembimbing anggota atas bimbingannya dan arahan kepada penulis dari awal sehingga selesainya penulisan tesis ini.
4. Gede Winarta, SE selaku kepala perwakilan Honda di Bali atas ijin yang diberikan kepada penulis untuk melakukan studi empiris.
5. Seluruh keluarga yang selalu memberikan doa dan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Para dosen konsentrasi strategik yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, atas segala bantuan dan koreksinya selama penulisan tesis ini sehingga akhirnya dapat diselesaikan.
7. Para teman-teman dikelas yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang memberikan dorongan dan motivasi selama penulisan tesis ini sehingga akhirnya dapat diselesaikan.

Penulis berharap semoga tesis hasil penelitian ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait terutama dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan.

Penulis menyadari banyak kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan dibalik ketidak sempurnaan tesis ini dapat memberikan manfaat untuk yang membaca serta bagi kajian yang lebih lanjut.

Penulis

Semarang 26 Desember 2005

(I Nyoman Rana Adi)

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| Halaman Judul | i |
| Sertifikasi | ii |
| Halaman Persetujuan Draft Tesis | iii |
| Motto dan Persembahan | iv |
| Abstract | v |
| Abstraksi | vi |
| Kata Pengantar | vii |
| Daftar Tabel | viii |
| Daftar gambar | ix |
| Daftar Lampiran | x |
| | |
| BAB I : PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Masalah Penelitian | 8 |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian | 8 |
| | |
| BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN | |
| 2.1 kemitraan Pemasaran | 10 |
| 2.2 Integrasi Strategik | 11 |
| 2.3 Kinerja Perusahaan | 13 |
| 2.4 Orientasi Pasar | 16 |
| 2.5 Keunggulan Bersaing Berkelanjutan | 21 |
| 2.6 Pengaruh Integrasi Strategik terhadap Kinerja Perusahaan | 23 |
| 2.7 Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan | 25 |
| 2.8 Pengaruh Integrasi Strategik terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan | 26 |
| 2.9 Pengaruh Kinerja Perusahaan terhadap Keunggulan | |
| | |
| | viii |

| | |
|---|----|
| Bersaing Berkelanjutan | 28 |
| 2.10 Penelitian Terdahulu | 29 |
| 2.11 Kerangka Pikir dan Pengembangan Model | 30 |
| 2.12 Hipotesis dan operasional | 31 |
| 2.11.1 Hipotesis | 31 |
| 2.11.2 Definisi operasional variabel | 32 |
| 2.11.2.1 Variabel Integrasi strategik | 32 |
| 2.11.2.2 Variabel Orientasi Pasar | 32 |
| 2.11.2.3 Variabel Kinerja Perusahaan | 33 |
| 2.11.2.4 Variabel Keunggulan Bersaing berkelanjutan | 34 |
| BAB III : METODE PENELITIAN | 36 |
| 3.1 Jenis dan Sumber Data | 36 |
| 3.1.1 Data Primer | 36 |
| 3.1.2 Data sekunder | 36 |
| 3.2 Populasi dan Metode Pengumpulan Data | 37 |
| 3.2.1 Populasi | 37 |
| 3.2.2 metode Pengumpulan Data | 38 |
| 3.3 Teknik Analisis | 38 |
| BAB IV : ANALISIS DATA | 44 |
| 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian | 44 |
| 4.2 Proses dan hasil Analisis Data | 45 |
| 4.2.1 Proses Analisis Data | 45 |
| 4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatory | 47 |
| 4.2.3 Structural Equation Modelling (SEM) | 53 |
| 4.2.4 Evaluasi Normalitas Data | 58 |
| 4.2.5 Evaluasi Outliers | 59 |
| 4.2.5.1 Univariatr Outliers | 60 |
| 4.2.5.2 Evaluasi terhadap Multivariate Outliers | 61 |
| 4.2.6 Evaluasi atas Multicolnearity dan Singularity | 61 |

| | |
|---|----|
| 4.2.7 Pengujian terhadap Nilai Residual | 62 |
| 4.2.8 Uji Reliability dan variance Ectract | 62 |
| 4.3 Pengujian Hipotesis | 66 |
| 4.3.1 Pengujian Hipotesis 1 | 66 |
| 4.3.2 Pengujian Hipotesis 2 | 66 |
| 4.3.3 Pengujian Hipotesis 3 | 67 |
| 4.3.4 Pengujian Hipotesis 4 | 67 |
| 4.4 Simpulan Bab IV | 68 |
| BAB V : SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN | 69 |
| 5.1 Simpulan | 69 |
| 5.2 Kesimpulan Hipotesis | 71 |
| 5.2.1 Integrasi strategik dan Kinerja Persahaan | 71 |
| 5.2.2 Orientasi Pasar dan Kierja Perusahaan | 72 |
| 5.2.3 Integrasi Strategik dan Keunggulan Bersaing | |
| Berkelanjutan | 72 |
| 5.2.4 Kinerja Perusahaan dan Keunggulan | |
| Bersaing Berkelanjutan | 73 |
| 5.3 Simpulan Masalah Penelitian | 73 |
| 5.4 Implikasi Kebijakan | 76 |
| 5.4.1 Implikasi Teoritis | 76 |
| 5.4.2 Implikasi Kebijakan Managerial | 77 |
| 5.5 Keterbatasan Penelitian | 82 |
| 5.6 Agenda Penelitian Mendatang | 83 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1.1 Pasar Sepeda Motor Honda di Indonesia | 6 |
| Tabel 1.2 Penjualan sepeda Motor Honda di Bali | 7 |
| Tabel 2.1 Penelitian terdahulu | 28 |
| Tabel 2.2 Desain Inti dari Pertanyaan | 33 |
| Tabel 3.1 Jumlah Distributor di Bali | 35 |
| Tabel 3.2 Pengukuran Model | 38 |
| Tabel 4.1 Index Pengujian Kelayakan Model | 46 |
| Tabel 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi Strategik dan Orientasi Pasar | 48 |
| Tabel 4.3 Maximum Likelihood Estimates, Regression Weights | 48 |
| Tabel 4.4 Variance (Group number 1- default model) | 49 |
| Tabel 4.5 Analisi Faktor Konfirmatori Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan | 51 |
| Tabel 4.6 Sample Covariances | 51 |
| Tabel 4.7 Sample Correlations | 52 |
| Tabel 4.8 Maximum Likelihood Estimates, Regression Weight | 52 |
| Tabel 4.9 Standardized Regression Weights | 52 |
| Tabel 4.10 Structural Equation Model (SEM) | 55 |
| Tabel 4.11 Maximum Likelihood Estimate Regression Weight | 56 |
| Tabel 4.12 Standardized Regression Weight | 57 |
| Tabel 4.13 Indeks Pengujian Kelayakan SEM | 58 |
| Tabel 4.14 Normalitas data | 59 |
| Tabel 4.15 Discriptive Statistic | 61 |
| Tabel 4.16 Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Variance Extract | 66 |
| Tabel 4.17 Kesimpulan Hipotesis | 68 |
| Tabel 5.1 Kecenderungan Penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu | 74 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Pikir Teoritis | 31 |
| Gambar 2.2 Variabel Integrasi Strategik | 32 |
| Gambar 2.3 Variabel Orientasi Pasar | 33 |
| Gambar 2.4 Variabel Kinerja Perusahaan | 33 |
| Gambar 2.5 Variabel keunggulan Bersaing Berkelanjutan | 34 |
| Gambar 4.1 Faktor Konfirmatori Integrasi Strategik dan Orientasi Pasar | 47 |
| Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan | 50 |
| Gambar 4.3 Structural Equation Modeling | 54 |

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Sejak tahun 1980-an, pasar perekonomian dunia menuju arah globalisasi. Hal ini dilandasi dengan adanya liberalisasi perdagangan internasional dan regionalisasi ekonomi, antara lain: Eropa single market (ESM), The Asia PaCifik Economic Community (APEC), The Asia Free Trade Area (AFTA). Kondisi menimbulkan lingkungan bisnis yang lebih bersaing tidak sekedar dalam tataran nasional atau regional tetapi lebih jauh lagi yaitu adanya persaingan tingkat global. Sejalan dengan kondisi tersebut, penguasaan faktor produksi seperti: tanah, tenaga kerja, alam dan modal (*Comparative advantage*) yang sebelumnya dapat digunakan sebagai tameng sekaligus senjata bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan, tidak lagi merupakan basis yang cukup bagi perusahaan. Globalisasi telah mengubah segala sesuatu yang membatasi menjadi lepas tidak terkandung. Setiap perusahaan akan dengan mudah memperoleh sumber daya yang di inginkan kapan dan dimanapun sumber daya tersebut tersedia.

Untuk merealisasikan suatu perusahaan agar mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan, banyak faktor penyebabnya, salah satunya adalah kinerja perusahaan (Ferdinand,2000), karena kinerja perusahaan yang diperoleh pada suatu saat dipandang sebagai prestasi jangka pendek perusahaan. Dengan tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan bersaing dapat diraih jika pelaku bisnis menjadi kompetensi organisasi, artinya dalam peminis

tersebut dapat peningkatan kinerja perusahaan. Hal tersebut mencakup peningkatan kinerja masukan (*Input*), keluaran (*Output*), serta manajerial (Lando, 1992).

Suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaannya dengan mengefektifkan distribusi produk ke saluran distributornya. Tetapi lebih jauh dari itu bagaimana produk-produk ataupun mereknya bisa menguasai persaingan pasar. Johnson (1992: 5) mengemukakan konsep integrasi strategik yang menerapkan keterpaduan stratejik perusahaan sebagai produsen untuk mengefektifkan saluran distributor. Dengan kata lain perusahaan mengusahakan agar strategi-strategi yang dijalankan dapat diikuti pula oleh anggota saluran distribusi (mitra perusahaan).

Jap (1999: 462) secara substansial mengemukakan hal yang relatif sejalan dengan pendapat Johnson, Jap menekankan pada fungsi hubungan perusahaan dengan mitranya, untuk mengurangi sedikit perbedaan dalam tujuan perusahaan dan resiko serta informasi yang tidak simetris dengan perusahaan. Perusahaan harus mendesain suatu mekanisme yang memungkinkan setiap mitranya tetap konsisten dengan sasaran dan kebijakan yang ditempuh perusahaan.

Webster (1992: 17) berpendapat bahwa pemasok harus mengutamakan pembinaan hubungan pelanggan dengan distributor yang tengah berlangsung, hal tersebut merupakan asset bisnis yang paling penting bagi pebisnis yang bersangkutan. Jaringan usaha yang terintegrasi dan didasarkan pada komitmen antar perusahaan akan membuat perusahaan menjadi semakin kompetitif (Powel 1997: 68).

Penetapan perencanaan untuk kerjasama diantara pemasok dengan perusahaan, dapat terjadi karena secara strategi perusahaan yang proaktif berencana menggabungkan sumber dayanya dengan sumber daya mitra guna ekspansi kapabilitas kemitraan mereka, serta untuk meningkatkan keuntungan-keuntungan kompetitif (Borys, Jemison 1989: 234).

Kinerja perusahaan juga dapat dipengaruhi oleh integrasi strategik (*strategic integration*), (Johnson, 1999). Pada umumnya strategi perusahaan diarahkan untuk menghasilkan kinerja perusahaan, seperti: volume penjualan, pangsa pasar (*market share*) serta tingkat pertumbuhan penjualan (Ferdinand, 2000), instrumen kinerja perusahaan ditentukan oleh kebijakan produk, kebijakan harga, kebijakan promosi dan kebijakan saluran distribusi (McCharty, 1995; dalam Ferdinand, 2000).

Kebijakan saluran distribusi berkaitan dengan bagaimana membawa produk yang tepat ke pasar sasaran. Suatu produk tidak ada gunanya bagi seorang konsumen apabila tidak tersedia pada waktu dan tempat dimana barang tersebut diperlukan. Pada kondisi sekarang terdapat kecenderungan perlunya pemahaman yang lebih baik mengenai hubungan kerja antara perusahaan (*Interfirm relationship*) manufaktur atau pemasok dengan distributor. Anderson, J.C, Narus, dan J.A Webster, berpendapat bahwa pemasok harus menggunakan pembinaan hubungan pelanggan dan distributor yang tengah berlangsung, dan hal ini merupakan asset yang lain. Beberapa pendorong adanya integrasi strategik antara pemasok dan distributor dipengaruhi oleh ketergantungan (*dependence*), fleksibilitas (*Flexibility*), kualitas hubungan (*Relationship quality*), harapan kesinambungan (*Continuity expectation*) dan lamanya hubungan (*Age relationship*) (Johnson, 1999). Mengenai faktor ketidakpastian (*uncertainty*) tidak berpengaruh terhadap integrasi strategik dan juga tidak berpengaruh terhadap dampak kinerja perusahaan (Johnson, 1999).

Borjas dan Jemison, (1989) menyatakan bahwa perencanaan penetapan kerjasama diantaranya pemasok dan distributor yang menyangkut ruang lingkup sumber daya. Hal tersebut terjadi karena dalam kerjasama tersebut dalam strategi perusahaan proaktif berencana menggabungkan sumber daya dengan sumber daya

mitra guna ekspansi kapabilitas kemitraan mereka, serta untuk meningkatkan keuntungan-keuntungan kompetitif.

Menurut Hall (1994) dalam Ferdinand (2000) keunggulan bersaing yang berkelanjutan berdimensi durabilitas, imitabilitas serta tingkat kemudahan untuk menyamai asset-asset strategik yang dimiliki perusahaan. Pendapat lain dikemukakan oleh Bharadwaj (1993), menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan mensyaratkan perusahaan memiliki ketrampilan dan sumber daya yang bernilai harganya, berbeda dengan pesaingan tidak mudah ditiru dan tidak mudah diganti. Sedangkan pendapat Glueck (198) dalam Purnama (2000) suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik yaitu: Pertama kompetensi khusus misalnya mempunyai produk dengan mutu yang lebih baik mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lancar dan cepat. Kedua menciptakan persaingan yang sempurna. Dalam persaingan sempurna setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah dalam perusahaan sempurna. Ketiga berkelanjutan artinya keunggulan bersaing harus dapat berlanjut dan tidak terputus-putus. Keempat cocok lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing.

Derajat orientasi pasar yang dikembangkan sebagai budaya organisasi sebuah perusahaan memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan (Ferdinand, 2000). Sementara itu Narver dan Slater, 1990; dalam Ferdinand, (2000) bahwa hubungan antara orientasi pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Orientasi pasar digambarkan sebagai budaya perusahaan (*Business culture*) yang efektif dan efisien untuk menghasilkan nilai unggul (*superior value*) bagi pelanggan. Keunggulan bersaing akan diperoleh jika perusahaan mencapai kinerja yang unggul (*superior*

performance) dan hal tersebut akan tercapai jika perusahaan dapat menciptakan nilai yang unggul (*superior value*) bagi pelanggan.

Faktor lain yang juga penting dalam menjaga hubungan saluran distributor yang dilakukan oleh perusahaan dengan menerapkan integrasi supply chain (rantai pemasok). Integrasi pemasok merupakan hubungan sebuah perusahaan dengan supplier dan anggota saluran lainnya, dimana mereka memadukan suatu hubungan, aktifitas dan proses mereka dalam distribusi. Rantai pemasok ini mengacu pada aliran produk dan informasi yang dilakukan pada saluran distribusi dengan tujuan akhir yaitu kepuasan pelanggan dan peningkatan kinerja perusahaan. (Bowersox dan Morash 1999, dalam Morash Edward A. dan Steven R. Clinton 1998; 104).

Memilih mitra merupakan pertimbangan awal bagi perusahaan, karena untuk menyatukan kedua kepentingan antara perusahaan dengan mitranya serta hubungan keduanya merupakan hal yang sangat penting dan diharapkan nantinya akan mempengaruhi pasar.

Pada kenyataan pihak anggota mitra tidak secara mudah untuk dikendalikan dengan suatu kebijakan dari pihak perusahaan. Mereka cenderung untuk bertindak secara otonomi dalam melakukan kebijakan pemasarannya (Johnson, 1999).

Johnson dalam penelitiannya (1999; 15) masih sulit untuk menyimpulkan ukuran pada hasil *performance* dan memberikan penilaian untuk penelitian berikutnya di tujukan pada dimensi kinerja yang lebih luas.

Pertanyaan Johnson, tersebut dapat menjustifikasikan penelitian ini dengan menambah variabel orientasi pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan (karena keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan posisi unik yang harus dikembangkan juga variabel merupakan kunci persaingan global, sesuai pendapat Swizer, Spencer 1992 dalam Purnama 2000).

Sepeda Motor Honda merupakan produk yang dikeluarkan oleh perusahaan yang mempunyai nilai dan inovasi yang tinggi dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Sepeda Motor Honda juga mempunyai karakteristik atau sifat yang modelnya disesuaikan dengan kebutuhan pasar (buyer). Nama atau Image dari produk Sepeda Motor Honda dikalangan konsumen baik karena adanya perubahan-perubahan mode bentuk yang di desain sesuai dengan selera konsumen. Penjualan Sepeda Motor Honda di Indonesia pada tahun 2004 mengalami fluktuasi. Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Pasar Sepeda Motor Honda di Indonesia
Tahun 2004

| Merek | Jan | Feb | Mar | Apr | Mei | Jun | Jul | Agst | Sep | Ok | Nov | Des |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Honda | 50.976 | 70.056 | 58.325 | 56.325 | 65.176 | 64.156 | 51.129 | 67.736 | 67.345 | 85.812 | 69.303 | 82.199 |
| Yamaha | 18.568 | 18.831 | 21.439 | 23.943 | 26.868 | 24.913 | 28.433 | 29.849 | 29.054 | 32.754 | 32.873 | 45.253 |
| Suzuki | 56.309 | 57.954 | 65.523 | 71.761 | 76.652 | 79.511 | 85.092 | 94.317 | 87.665 | 91.012 | 87.992 | 96.443 |
| Kawasaki | 2.625 | 3.488 | 2.664 | 2.664 | 3.502 | 3.798 | 3.039 | 3.382 | 4.891 | 5.519 | 5.861 | 4.765 |

Sumber : FIF cabang Bali.

Pada tahun 1997 Sepeda Motor Honda menjadi market leader karena selalu melakukan inovasi produknya dan peminat dari konsumen sangat banyak. Di tahun 2004 produk Sepeda Motor Honda mengalami penurunan penjualan bila dibandingkan dengan produk Yamaha, ini disebabkan oleh kurangnya strategi dan orientasi pasar yang menyebabkan kebutuhan konsumen tidak terpenuhi. Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Perbandingan Penjualan Sepeda Motor Honda di Bali
Tahun 2004

| Merek | Jan | Feb | Mar | Apr | Mei | Jun | Jul | Agst | Sep | Ok | Nov | Des |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|
| Honda | 16 | 24 | 39 | 62 | 88 | 97 | 115 | 125 | 130 | 144 | 151 | 163 |
| Yamaha | 21 | 54 | 70 | 102 | 117 | 122 | 136 | 145 | 157 | 173 | 166 | 192 |
| Suzuki | 14 | 20 | 32 | 56 | 81 | 93 | 101 | 112 | 123 | 138 | 145 | 152 |
| Kawasaki | 11 | 15 | 26 | 47 | 76 | 89 | 95 | 103 | 114 | 120 | 131 | 142 |

Sumber : FIF Cabang Bali

Tingkat penjualan Sepeda Motor Honda di Bali cukup menurun ini menunjukkan bahwa produk Motor Honda berkurang peminat dari konsumen dibandingkan dengan produk Yamaha. Guna untuk meningkatkan kembali tingkat penjualan Sepeda Motor Honda diperlukan strategi dan orientasi pasar, agar bisa memuaskan konsumen. Hal inilah yang mendorong untuk melakukan Penelitian di Bali dengan obyek penelitian yaitu distributor Sepeda Motor Honda.

I.2. Rumusan Masalah

Pokok permasalahan yang diangkat berdasarkan apa yang menjadi research gap dalam penelitian adalah Produk Sepeda Motor Honda di Bali mengalami penurunan dalam penjualan bila dibandingkan dengan produk Yamaha, ini disebabkan oleh kurangnya melakukan strategi dan orientasi pasar yang menyebabkan kebutuhan konsumen tidak terpenuhi dan kurangnya melakukan inovasi. Maka pertanyaan yang diajukan dalam penelitian adalah

1. Bagaimana meningkatkan integrasi strategik terhadap kinerja perusahaan?
2. Bagaimana meningkatkan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan?
3. Bagaimana meningkatkan integrasi strategik terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan?

4. Bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan?.

I.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

I.3.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang ada, penelitian ini bertujuan untuk:

- ❖ Menganalisis pengaruh integrasi strategik terhadap kinerja perusahaan.
- ❖ Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.
- ❖ Menganalisis pengaruh integrasi strategik terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.
- ❖ Menganalisis pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

I.3.2. Kegunaan Penelitian

Dari penelitian diharapkan:

- ❖ Secara teoritis dapat memberikan sumbangan dalam memperluas kekhasan ilmiah dalam ilmu manajemen pemasaran.
- ❖ Secara praktis membantu pihak manajemen distributor Sepeda Motor Honda khususnya dalam meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

II.1. Kemitraan Pemasaran

Dalam periode sepuluh tahun yang lalu, terlihat adanya perubahan arah yang penting dalam teori praktek pemasaran. Hal ini di perhatikan oleh (Webster, 1992) untuk mendalami kembali secara mendasar dalam bentuk penelitian. Penelitian yang lain menyebut sebagai perubahan paradigma asli (Kotler, 1991; Parvatiyan, Slater, 1992 dalam Morgan, Hunt, 1994). Perubahan itu adalah mengarah dan menuju kemitraan pemasaran. Selanjutnya Morgan, Hunt (1994) mengutip beberapa pandangan berkaitan dengan pemasaran, kemitraan yang masing-masing memberi istilah: perjanjian kemitraan (Mc Neil, 1980). Kemitraan pemasaran (Dwyer Schurr, 1987), kemitraan dengan kerja sama (Anderson, Narus, 1990). kerja sama saling menguntungkan (Varadarajan, Rajaratman, 1986).

Ada enam bentuk kemitraan pemasaran yang berlainan (Morgan, Hunt, 1994), (1). Kemitraan antar pabrik dan pemasok barang-barang mereka seperti dalam “ total quality management “ (Frazier, Spekman, O neal, 1989). (2). Kerja sama kemitraan yang mencakup penyediaan jasa seperti: antara agen periklanan atau riset pemasaran dan klien mereka (Beltramini, Pitta, 1991). (3). Aliansi strategik antara perusahaan dengan pesaing mereka, seperti di dalam aliansi teknologi (Nouno, Osterveld, 1988). (4). Aliansi antara perusahaan dan organisasi nirlaba, seperti dalam kemitraan bertujuan kepentingan publik (Strekel, Sions, 1992). (5). Kerjasama dibidang penelitian dilakukan antara perusahaan dengan pemerintah daerah, negara (Comer, Chilenkas, 1980). (6). Kerjasama jangka panjang antara perusahaan dengan konsumen, seperti yang ada dalam area pemasaran jasa (Berry, 1983).

Lebih lanjut Barry dan Parasuraman (1991), merumuskan bahwa kemitraan pemasaran adalah berkaitan dengan menarik, mengembangkan, dan mempertahankan kemitraan konsumen. Kemitraan pemasaran adalah bagian dari pengembangan “paradigma jaringan” yang mengakui bahwa persaingan global memerlukan peningkatan jaringan di antara perusahaan, (Thorelli, 1986).

Apa yang menjadi sentral pemahaman kemitraan pemasaran adalah kerja sama produktif, efisien, berdasarkan kemitraan untuk memperoleh keberhasilan. Meskipun banyak faktor yang berperan terhadap kesuksesan atau kegagalan pemasaran kemitraan tetap yang penting untuk mencapai keberhasilan adalah adanya kepercayaan kemitraan hal tersebut merupakan pusat kesuksesan bagi kemitraan pemasaran (Morgan, Hunt, 1994).

II.2. Integrasi Strategik

Menurut Johnson (1999) integrasi strategik (*strategic integration*) adalah keterlibatan antara dua perusahaan dalam suatu hubungan yang mengakibatkan pengembangan sumber daya, peningkatan kapabilitas bersama serta peningkatan posisi kompetitif bagi para perusahaan yang melakukan kemitraan. Selain hal tersebut integrasi strategik akan menghasilkan konsekuensi-konsekuensi strategik yang eksplisit dan diakui oleh masing-masing perusahaan. Kemitraan antar perusahaan (*interfirm relationship*) yang erat akan menghasilkan kepercayaan, komitmen, inovasi-inovasi sosial yang diharapkan serta hal-hal lain yang mendatangkan sejumlah manfaat bagi para peserta (Morgan, Hunt, 1994).

Pada tingkat paling dasar, integrasi strategik antar perusahaan dimulai ketika adanya hubungan timbal balik menjadi sangat berperan penting bagi perusahaan, yaitu hubungan tersebut merupakan hal utama bukan sekedar sampingan baik dalam sektor

masuk (*input*) maupun keluaran (*output*), (Johnson, 1999). Misalnya para pemasok dalam kaitannya tersebut tidak diragukan lagi sebagai inti utama dari sisi masukan tersebut. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa, beberapa karakteristik kemitraan antar perusahaan yang mendorong kearah integrasi strategik adalah ketergantungan (*dependence*), lamanya hubungan (*age*), harapan kesinambungan (*continuity expectation*), fleksibilitas (*flexibility relationship*), dan kualitas hubungan (*quality relationship*).

Ketergantungan (*depedence*) adalah tingkatan dimana seorang mitra yang menyediakan sumber daya yang sangat penting dan menentukan, padahal ketersediaan sumber daya serupa sangat sedikit (Emerson, 1962; Pfrefer, Salancik, 1979 dalam Buchanan, 1992). Sumber daya ini sangat berharga karena jumlah terbatas dan persaingan untuk mendapatkan sangat sulit. Dalam kondisi demikian, peranan mitra dagang sangat penting. Oleh karenanya arti penting ketergantungan bisa dijelaskan sebagai arti penting ketersediaan sumber daya dan kemampuan perusahaan untuk melakukan hubungan atas dasar korelasi ekonomis (Frazier, 1983 dalam Buchanan, 1992).

Buchanan (1992) mengemukakan bahwa ketergantungan dalam kondisi-kondisi yang benar sesungguhnya meningkatkan kinerja. Selain itu saling ketergantungan dalam kemitraan antar perusahaan diartikan dimana perusahaan terlihat dalam transaksi ekonomi untuk mendapatkan sumber daya yang diperlukan yang berada diluar jangkauan mereka. Semakin penting sumber daya yang diperoleh melalui kemitraan antar perusahaan maka semakin besar pula peranan strategik potensial dan kemitraan antar perusahaan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Lamanya hubungan (*age*) juga merupakan faktor pendorong integrasi strategik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dan pengembangan kerangka kerja

untuk menganalisis isu kemitraan dari hubungan-hubungan pembelian dan penjualan. Pada satu sisi adalah mungkin bagi pembeli dan penjual untuk melakukan transaksi yang berulang-ulang seiring dengan perjalanan waktu yang menghasilkan hubungan-hubungan jangka panjang (Manohar U. Kalwani, Naratusari N, 1995).

Harapan kesinambungan (*continuity expectation*) merupakan harapan perusahaan yang terkait dalam kemitraan, yaitu agar kemitraan berlangsung lama (Heidi, John, 1990 dalam Johnson, 1999) menjadi landasan utama terciptanya komitmen (Dwyer, Oh, 1987 dalam Jhnson, 1999)

Pengkajian komitmen melalui harapan kesinambungan konsisten dengan dimensi tenporal dari komitmen yang dibahas oleh Gundlack (1995), tetapi komitmen mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam pengertian secara implisit mencakup persepsi terhadap niat mitra untuk tetap membina dan berorientasi jangka panjang (Ganeshan, 1994 dalam Johnson. 1999).

Dalam hubungan harapan kesinambungan. Larson, 1992, dalam Johnson, 1999 mengemukakan bahwa dalam integrasi strategik, perusahaan sering harus mempertimbangkan pilihan-pilihan lain untuk kemitraan antar perusahaan, yang melibatkan resiko yang tidak kecil. Perusahaan tersebut tidak akan melakukan hal ini tanpa adanya kemungkinan kepastian jangka panjang atau adanya harapan kesinambungan dalam kemitraan.

Fleksibilitas (*Flexibility*) merupakan unsur penting dan menguntungkan bagi kemitraan antar perusahaan (Dohlston, Mc Nelly, Speh, 1996). Fleksibilitas berarti perusahaan mau tanggap atas perubahan-perubahan dan mengakomodasi mitra mereka saat timbul kepentingan untuk hal tersebut (Johnson, 1999).

Pengertian fleksibilitas juga berarti perusahaan harus siap bernegosiasi ulang untuk melakukan penyesuaian jika timbul kejadian-kejadian yang tidak diperkirakan

untuk menganalisis isu kemitraan dari hubungan-hubungan pembelian dan penjualan. Pada satu sisi adalah mungkin bagi pembeli dan penjual untuk melakukan transaksi yang berulang-ulang seiring dengan perjalanan waktu yang menghasilkan hubungan-hubungan jangka panjang (Manohar U. Kalwani, Naratusari N, 1995).

Harapan kesinambungan (*continuity expectation*) merupakan harapan perusahaan yang terkait dalam kemitraan, yaitu agar kemitraan berlangsung lama (Heidi, John, 1990 dalam Johnson, 1999) menjadi landasan utama terciptanya komitmen (Dwyer, Oh, 1987 dalam Jhnson, 1999)

Pengkajian komitmen melalui harapan kesinambungan konsisten dengan dimensi tenporal dari komitmen yang dibahas oleh Gundlack (1995), tetapi komitmen mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam pengertian secara implisit mencakup persepsi terhadap niat mitra untuk tetap membina dan berorientasi jangka panjang (Ganeshan, 1994 dalam Johnson, 1999).

Dalam hubungan harapan kesinambungan, Larson, 1992, dalam Johnson, 1999 mengemukakan bahwa dalam integrasi strategik, perusahaan sering harus mempertimbangkan pilihan-pilihan lain untuk kemitraan antar perusahaan, yang melibatkan resiko yang tidak kecil. Perusahaan tersebut tidak akan melakukan hal ini tanpa adanya kemungkinan kepastian jangka panjang atau adanya harapan kesinambungan dalam kemitraan.

Fleksibilitas (*Flexibility*) merupakan unsur penting dan menguntungkan bagi kemitraan antar perusahaan (Dohlston, Mc Nelly, Speh, 1996). Fleksibilitas berarti perusahaan mau tanggap atas perubahan-perubahan dan mengakomodasi mitra mereka saat timbul kepentingan untuk hal tersebut (Johnson, 1999).

Pengertian fleksibilitas juga berarti perusahaan harus siap bernegosiasi ulang untuk melakukan penyesuaian jika timbul kejadian-kejadian yang tidak diperkirakan

(Heide, 1994; Noordewier, 1996 dalam Johnson, 1999). Selain itu fleksibilitas juga menandakan bahwa perusahaan mengarahkan tindakan mereka dengan memperhitungkan kemitraan mereka dan bertindak berdasarkan kesepakatan bersama jika kondisi yang berubah menyebabkan tindakan-tindakan mereka yang membahayakan bagi hubungan mereka.

Konsep kualitas kemitraan (*Quality relationship*) mendiskripsikan iklim-iklim dan dalam keseluruhan dari kemitraan antar perusahaan (Johnson, 1999). Beberapa penelitian telah menunjukkan pentingnya kemitraan antar perusahaan yang berkualitas dalam berbagai jenis. Para peneliti telah merumuskan kualitas relasi dalam pengertian seperti: kepercayaan, kemitraan, dan tidak oportunistis. Dalam upaya untuk mempertahankan relasi yang semakin erat, konsep kualitas kemitraan mencakup aspek kemitraan yang penting yaitu: kepercayaan, kemitraan, dan tidak oportunistis.

Kepercayaan didefinisikan sebagai keinginan untuk bergantung kepada mitra kerja yang telah diyakini (Morgan, Hunt, 1994). Dalam literatur, kepercayaan menunjukkan bahawa adanya keyakinan pada pihak yang dipercayai berasal dari keyakinan perusahaan kepada mitra karena bisa diandalkan, memiliki integritas tinggi, yang dikaitkan dengan kualitas seperti: konsisten dan kompeten, jujur, terbuka, bertanggungjawab dan penuh kebaikan (Altman, Taylor, 1973).

II.3. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan yang diukur setiap jangka waktu yang telah ditentukan. Hal ini dapat dikatakan sebagai nilai dari setiap aktivitas yang telah disusun dan dilaksanakan yang dapat mengidentifikasi apakah strategi yang dibuat dan pelaksanaannya adalah tepat, atau malah sebaliknya.

Pengukuran kinerja sendiri seringkali didasarkan pada ukuran-ukuran finansial seperti: *Return On Asset (ROA)* dan *Return On Equity (ROE)*. Shetty (1979) menyatakan bahwa variabel pengukuran kinerja adalah profitabilitas. Namun pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran-ukuran finansial dapat dipandang tidak tepat lagi, karena sering kali tidak dapat secara tepat memberikan gambaran mengenai aspek penting dari suatu strategi. Ukuran kerja yang tepat dan layak sangat tergantung pada keadaan unik yang dihadapi dalam sebuah penelitian.

Johnson (1999) pada penelitiannya mengukur kinerja suatu perusahaan melalui besarnya pangsa pasar, pertumbuhan penjualan dan pentingnya antar mitra, yang ternyata dimensi ini juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Demikian juga Baker dan Sinkula (1999, 411) yang sangat menguji efek sinergis dari orientasi pasar dan pembelajaran organisasi pada kinerja perusahaan, menggunakan dimensi perubahan dalam pangsa pasar, keberhasilan produk baru, serta kinerja keseluruhan lainnya untuk menunjukkan kinerja organisasi dan hasilnya adalah bahwa orientasi pasar berhubungan positif dengan masing-masing indikator dari kinerja perusahaan.

Dawes (2000, 193) menyatakan bahwa persepsi manajer atas profitabilitas perusahaan dapat menjadi tolak ukur perusahaan yang baik, sementara itu membandingkan kinerja sekarang dengan masa lalu kurang layak digunakan karena adanya ingatan yang buruk; sedangkan Hurris dan Ogbonna (2001; 193) mengukur kinerja dengan cara yang sama dengan metoda Dawes (2000; 193), hanya dimensinya diperluas dengan pangsa pasar dan volume penjualan.

Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini indikator kinerja perusahaan disesuaikan dengan variabel yang diteliti. Karena dalam penelitian ini akan menggunakan variabel integrasi strategik dan orientasi pasar, maka untuk

mengukur kinerja perusahaan akan menggunakan indikator dari pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pertumbuhan produk atau inovasi baru dan produktivitas karyawan, pangsa pasar, pertumbuhan distributor, hubungan antara distributor dengan pemasok (Dawes 2000; 193: Harris dan Ogbonna, 2001; 157 dan Bae dan Lawler, 2001; 502).

II.4. Orientasi Pasar

Suatu perusahaan untuk dapat mencapai kinerja yang baik secara konsisten diperlukan adanya suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (Aaker 1989, dalam Prasetyo 2001). Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai apabila perusahaan mampu memberi nilai yang lebih kepada pelanggan dari pada apa yang diberi oleh pesaingnya. Karena kebutuhan dan keinginan pelanggan berkembang terus seiring dengan waktu, sehingga menghasilkan produk dan pelayanan dengan kualitas yang selalu terjaga dan pelayanan memerlukan pemahaman dan sikap yang reponsif terhadap kebutuhan pasar atau dengan kata lain dibutuhkan sikap berorientasi pasar (Jaworski dan Kohli, 1993).

Konsep pemasaran dan orientasi pasar dipandang sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran. Bila konsep pemasaran dianggap sebagai sebuah filosofi yang ditempatkan sebagai bagian inti dari budaya perusahaan, pada gilirannya marketing orientation dianggap sebagai penerapan atas konsep pemasaran tersebut. Kohli dan Jaworshi mengembangkan konstruk penelitian untuk menguji definisi *marketing orientation*, menyatakan bahwa in keeping with tradition (e.g.. McCarthy and Perreault ,1984), *we use the term market orientation to mean implementation of the marketing concept*. Karenanya, organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang konsisten menerapkan konsep marketing.

Definisi *market orientation* sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku-prilaku yang dibutuhkan untuk menciptakan *superior value* bagi pembeli dan menghasilkan *superior performance* bagi perusahaan. Hal ini menawarkan pemikiran cara untuk mencapai performa yang superior adalah dengan cara menciptakan nilai yang superior bagi pelanggan. Sesuatu yang ingin dijelaskan konsep ini adalah bahwa bagi seorang pelanggan, dalam keputusan untuk membeli suatu produk, ia akan mempunyai pandangan bahwa value yang diharapkan dari produk itu bagi dirinya adalah lebih besar dari pada value yang diharapkan atau yang dihasilkan oleh perusahaan. (Narver dan Slater) menyimpulkan bahwa orientasi pasar terbentuk dari tiga komponen perilaku, yaitu: orientasi terhadap konsumen, orientasi terhadap kompetitor dan koordinasi antar fungsi dalam organisasi yang mengarah kepada dua kriteria keputusan, yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas. Orientasi terhadap konsumen yang dimaksud disini adalah pemahaman yang cukup tentang pasar target suatu perusahaan dalam rangka memberikan superior value yang berkesinambungan.

Dan orientasi terhadap kompetitor adalah pengetahuan yang dimiliki perusahaan tentang kekuatan dan kelemahan baik jangka pendek maupun jangka panjang dari kompetitor potensialnya. Sedangkan koordinasi antar fungsi yang dimaksudkan adalah sebagai proses koordinasi dalam pendayagunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menciptakan superior value bagi konsumen.

Sedangkan Pelham (1997) mengatakan bahwa sebuah organisasi yang berorientasi pasar adalah organisasi yang mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan pesaing, menggunakan pengetahuan itu untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi-strategi demi menciptakan *customer value* dan kepuasan konsumen yang lebih. Pelham (2000) mengemukakan

pula bahwa orientasi pasar dibangun oleh tiga konstruk utama yaitu *customer understanding orientation*, *customer satisfaction orientation* dan *competitive orientation*. Orientasi pemahaman pelanggan yang dimaksud adalah bagaimana perusahaan menganggap pemahaman terhadap keinginan dan selera konsumen adalah hal yang penting untuk dilakukan serta memahami bagaimana keseluruhan organisasi dapat menciptakan value bagi konsumen.

Dan orientasi kepuasan pelanggan adalah perhatian pada pelayanan dari produk, tanggapan terhadap informasi yang berkaitan dengan keluhan dari konsumen serta perumusan strategi pemasaran yang berdasarkan pada penciptaan nilai bagi konsumen. Sedangkan orientasi pesaing adalah bagaimana organisasi memanfaatkan pengetahuan tentang strategi, kekuatan dan kelemahan pesaing serta menyebarkan informasi mengenai perusahaan pesaing.

Kohli dan Jaworski (1990) mendefinisikan market orientation sebagai berikut: orientasi pasar adalah penggenerasian atau pencarian informasi tentang pasar berkaitan dengan keinginan konsumen untuk saat ini dan mendatang, penyebab informasi yang telah digenerasikan atau dicari seluruh organisasi, dan respon seluruh organisasi terhadap informasi yang telah digenerasikan dan disebarkan. Oleh karenanya orientasi pasar adalah membuat sesuatu untuk menterjemahkan filosofi dari marketing concept sebagai cara berpikir mengenai organisasi, produk-produknya. (Pulendra, Speed, dan Widing) menyatakan bahwa orientasi pasar dibangun melalui tiga set aktivitas yaitu:

1. organization wide generation of market intelligence pertaining to the current and customers needs
2. dissemination of market intelligence among departments of the organization
3. responsiveness to market intelligence

Titik awal dari orientasi pasar adalah dimulai dari intelejen pasar atau pencarian informasi tentang pasar. Yang dimaksud dari intelejen pasar atau pencarian informasi tentang pasar adalah tidak sekedar menangkap pernyataan verbal dari konsumen tentang kebutuhan dan keinginan mereka, tetapi juga menyangkut analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan dan preferensi konsumen serta analisis terhadap faktor-faktor seperti regulasi pemerintah, teknologi, kompetitor serta faktor lingkungan yang lainnya termasuk di dalamnya aktivitas pengamatan lingkungan. Apabila dipahami lebih mendalam, orientasi pemahaman konsumen, orientasi pesaing, dan orientasi kompetitif pada hakikatnya merupakan kegiatan yang ditujukan untuk memperoleh atau menggenerasikan informasi mengenai pembeli, pesaing, dan hal lainnya berkaitan dengan target pasar yang dituju.

Indikator orientasi pasar selanjutnya adalah penyebaran informasi tentang pasar. Setelah informasi tentang pasar yang dapat berupa semua informasi tentang konsumen, pesaing, peraturan pemerintah, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan target pasar yang dituju telah digenerasikan atau dikumpulkan, lalu informasi tersebut dikembangkan dan disebarluaskan keseluruh organisasi. Penyebaran hasil intelejen pasar yang diharapkan efektif karena mempunyai peran yang menentukan dalam pengambilan tindakan-tindakan yang akan diambil oleh tiap-tiap bagian dalam perusahaan, dalam hal ini penyebaran informasi tidak semata-mata dilakukan oleh bagian pemasaran saja. Dalam proses usaha merespon keinginan pasar secara efektif, dibutuhkan partisipasi dari seluruh bagian organisasi, untuk mengembangkan produk baru, bagian produksi.

Indikator terakhir dari orientasi pasar adalah responsiveness, yang dimaksud adalah tindakan-tindakan yang diambil oleh perusahaan dalam merespon intelejen pasar yang telah disebarluaskan ke seluruh fungsi-fungsi perusahaan. Adalah hal yang sia-

sia jika perusahaan mampu mengumpulkan informasi, menyebarkan ke seluruh organisasi, tetapi terlambat atau tidak mampu merespon informasi tersebut.

Responsivitas digambarkan sebagai berikut:

1. Perusahaan mengikuti keinginan pelanggan
2. Perusahaan berusaha mengumpulkan data
3. Melakukan research
4. Membuat produk baru atau melakukan inovasi berdasarkan riset
5. Mempromosikan produk baru

Hal yang sama ditujukan pada penelitian replikasi di Australia (Pulendra, Speed dan Widing, 2000) hal-hal tersebut diatas mengindikasikan bahwa market orientation memberikan pengaruh pada naik turunnya kinerja perusahaan. Sehingga semakin bersikap market orientation suatu perusahaan pada gilirannya akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Dengan demikian orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang menerjemahkan marketing concept dalam praktek nyata yang menghasilkan pemahaman dan sikap reponsif terhadap kebutuhan pasar melalui pencarian informasi tentang pasar, penyebaran informasi tentang pasar dan reponsivitas dari seluruh organisasi.

II.5. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage)

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketetapan aktivitas perusahaan yang dapat mendorong kinerja seperti: inovasi, budaya kohesif, dan pelaksanaan yang baik (porter, 1994). Di dalam industri apapun apakah industri dalam negeri atau internasional yang

menghasilkan barang atau jasa, aturan persaingan tercakup dalam lima kekuatan bersaing (Porter, 1994) : masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan pemasok, dan persaingan antar pesaing-pesaing yang ada. Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing ini menentukan kemampuan perusahaan didalam suatu industri untuk memperoleh laba.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dalam lingkungannya walaupun lingkungan yang relevan sangat luas meliputi kekuatan-kekuatan, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri, dimana perusahaan tersebut bersaing.

Keunggulan bersaing tersebut dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya (Porter, 1999).

Swier dan Spencer, 1992 dalam Purnama (2000), memberikan pengertian bahwa keunggulan bersaing adalah suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Sedangkan Wright dan Mc Mahan, membedakan keunggulan bersaing (*Competitive advantage*) menurut pandangan tradisional, dengan keunggulan berkelanjutan (*Sustainable competitive advantage*). Menurut pandangan tradisional, sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat homogen dan dapat dibeli dengan murah oleh perusahaan. (Ferdinand, 2000), menyatakan bahwa keunggulan bersaing lama (*durabilitas*), tingkat kesulitan untuk dapat ditiru (*imitabilitas*).

Indikator pertama, perusahaan memiliki sumber daya bermulai akan dapat mengatasi permasalahan-permasalahan menyangkut peningkatan kesempatan serta menetralsir ancaman dari lingkungan perusahaan. Perusahaan yang memiliki

keunggulan bersaing juga memiliki strategi penciptaan nilai yang berbeda dibandingkan sebagaimana besar perusahaan lain. Walaupun kedua perusahaan memiliki faktor-faktor diatas, ada hal lain yang patut diperhatikan dalam keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu: kemampuan yang dimiliki perusahaan tersebut tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain. (Barney, 1991) menyatakan bahwa ketidakmudahan sumber daya perusahaan untuk ditiru oleh perusahaan lain disebabkan oleh tiga hal yaitu: kondisi historis yang unik, hubungan antara kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam keunggulan bersaing berkelanjutan adalah bersifat mendua (*Causally ambiguous*), sumber daya yang menghasilkan keunggulan secara social kompleks (*social complex*).

II.6. Pengaruh Integrasi Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan

Menurut (Kotler, 1967 dalam Morgan, Hunt, 1994) salah satu faktor yang paling menonjol dalam keefektifan organisasi sosial yang kompleks adalah kemauan dari satu individu atau lebih dalam sebuah unit sosial untuk percaya satu sama yang lainnya. Efisiensi, penyesuaian, dan survivalitas dari kelompok sosial tergantung pada ada atau tidaknya kepercayaan yang dimiliki.

Menurut Buchanan (1992), tidak ada satu organisasi pun yang benar-benar mandiri. Sebuah perusahaan tergantung pada partner dagangnya untuk menyediakan bahan mentah yang digunakan sebagai bahan baku produksinya dan pasar untuk memasarkan hasilnya. Oleh karena itu sumber daya tersebut sangat substansial untuk operasi perusahaan dan karena keterbatasan kemampuan, perusahaan mempunyai keharusan menjalin dan menjaga hubungan dengan mitra yang menguasai sumber daya tersebut.

Perusahaan-perusahaan pemasok didalam kemitraan jangka panjang maupun mencapai suatu tingkat pertumbuhan penjualan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pemasok yang menggunakan sebuah pendekatan tradisional untuk melayani konsumen (Manohar U. Kalwani, Narakesari N, 1995).

Mitra dengan jangka waktu yang lebih lama dapat mendorong integrasi strategik antara perusahaan yang terkait karena beberapa alasan. Relasi lama telah melewati tahapan penyesuaian dan akomodasi dengan berhasil (Anderson, Weltz, 1989) dalam Morgan dan Hunt, 1994: 25. Perusahaan mitra lebih akrab dengan relasi yang lebih lama dan merasa lebih nyaman didalam bekerja (Doney, Canon, 1997 dalam Johnson, 2000). Berkenaan dengan lamanya kemitraan tersebut akan menciptakan situasi yang lebih baik di dalam integrasi strategik. Dan adanya kemitraan, perusahaan akan terpacu untuk memiliki kemampuan untuk melakukan manuver dalam beroperasi secara strategik.

Perusahaan akan terdorong untuk mengeluarkan modal untuk langkah strategi ini dan akan sangat mungkin untuk memperhitungkan mitra tersebut dalam perencanaan strateginya. Dalam kemitraan berkualitas tinggi ini kontribusi masing-masing mitra akan memperluas dan memperkuat daya komparatif setiap perusahaan, mendorong perusahaan yang bersangkutan untuk secara strategik berintegrasi dengan jalan memasukkan mitra tersebut kedalam kerangka strateginya.

Dalam kemitraan antara perusahaan yang berkualitas tinggi, kepercayaan dan kejujuran menjadi warna dominan dalam berinteraksi dan ikatan antara perusahaan terkait. Kemitraan seperti itu mendorong integrasi strategik. Bila suatu perusahaan mempercayai mitra perusahaannya dan bisa yakin akan pelaku kejujuran dalam mitra tersebut, perusahaan itu akan lebih berkenan menerima relasi tersebut sebagai asset integrasi dan sarana strategik (Johnson, 1997: 7)

Dengan adanya kondisi-kondisi tersebut diatas, maka pada gilirannya dapat menciptakan posisi pasar yang berkembang dan kuat yang menghasilkan keuntungan yang bertambah bagi perusahaan. Berdasarkan telaah pustaka diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H1: Semakin tinggi derajat integrasi strategik semakin tinggi kinerja perusahaan yang dicapai.

II.7. Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan.

Teori-teori manajemen pemasaran menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat dipengaruhi melalui pengembangan filosofi manajemen pemasaran yang lebih berorientasi pada pasar untuk mendukung berbagai bauran pemasaran (*marketing mix*) yang dijalankan oleh perusahaan. Pengembangan teori orientasi pasar yang dilakukan oleh Kohli, Jaworski (1990); Narver, Slater (dalam Ferdinand, 2000:189) menunjukkan bahwa orientasi pasar yang diaktualisasikan melalui pengembangan informasi pelanggan, pesaing dan dimensi serta distribusi informasi pasar pada semua lini organisasi perusahaan umumnya dapat memberikan sebuah jalur strategi guna menghasilkan kinerja pasar yang baik melalui pengenalan kebutuhan pelanggan dan upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan.

Orientasi pasar telah dikonsepsikan, baik oleh Kohli, Jaworski (1990) maupun oleh Narver, Slater (1990), sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan berkelanjutan. Menurut Kohli, Jaworski (1990), pelanggan merupakan elemen pokok dalam orientasi pasar. Oleh sebab itu diperlukan informasi atas pelanggan berkaitan dengan kebutuhannya dan kesenagannya. Hal tersebut dapat ditempuh dengan cara melakukan penelitian pasar (*marketing*

intangible) dan tidak sekedar berdasarkan pendapat lisan dari pelanggan (Kohli, Jaworski, 1990).

Pada umumnya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan akan lebih kuat apabila di dukung dengan pembelajaran organisasi seiring dengan semakin berkembangnya lingkungan organisasi memaksa perusahaan untuk merespon informasi lingkungan organisasi yang muncul, Baker dan Sinkula (1999,415) menyebutkan bahwa orientasi pasar dan orientasi pembelajaran secara sendiri-sendiri berpengaruh pada kinerja perusahaan yang dapat dilihat dari adanya pertumbuhan pangsa pasar, keberhasilan produk baru.

Dawes (2000; 173) meneliti hubungan antara orientasi pasar dan laba perusahaan yang menghasilkan temuan bahwa komponen orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan menunjukkan hubungan yang sangat kuat dengan kinerja perusahaan, mungkin merupakan faktor kunci dalam memperoleh kinerja yang tinggi.

Informasi berkaitan dengan pelanggan dan informasi yang berkaitan dengan pesaing dalam pasar target, yang diperoleh melalui orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Selanjutnya diolah dan dikembangkan serta disebarkan melalui koordinasi antar fungsi dalam organisasi perusahaan untuk mendukung program pemasaran. Dari uraian diatas jelas bahwa orientasi pasar akan dapat meningkatkan volume penjualan dan pertumbuhan pelanggan (Ferdinand, 2000).

Berdasarkan uraian diatas dan telaah pustaka, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian adalah

H2 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi tingkat kinerja perusahaan

II.8. Pengaruh Integrasi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Orientasi pasar telah dikonsepsikan, baik oleh Kohli, Jaworski maupun Narver, Slater 1990, sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Sementara Narver, Slater 1990 dalam Ferdinand, (2000) hubungan antar keunggulan kompetitif dan orientasi pasar menyebabkan orientasi pasar sebagai sebuah business culture yang sangat efektif dan efisien yang mampu menghasilkan superior value bagi pelanggan. Keunggulan kompetitif di argumentasikan bahwa satu-satunya cara untuk mencapai superior performance adalah melalui penciptaan superior value bagi pelanggan.

Adanya budaya organisasi yang menitik beratkan pada pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien yang dapat menjadi landasan menciptakan superior value. Apabila budaya kerja dan perilaku organisasi tersebut dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan diharapkan dalam jangka panjang akan menghasilkan superior performance bagi perusahaan (Kohli dan Jaworski, 1990: 15). Aspek-aspek dasarkeunggulan bersaing berkelanjutan menurut Hull (dalam Ferdinand, 2000: 117) ialah: sustainabilitas dan atribut-atribut kunci sebuah produk durabilitas daripada superioritas sumber daya intangible yang dimiliki pesaing.

Bertitik tolak pada uraian tersebut diatas dirasakan ada pengaruh orientasi pasar sebagai upaya untuk menciptakan superior value bagi pelanggan terhadap terciptanya superior performance. Selain itu dengan daya orientasi pasar yang mencakup orientasi pesaing diharapkan akan dapat menciptakan superioritas sumber daya intangible atas apa yang dimiliki pesaing. Kedua hal tersebut diatas jika

dipertahankan dan jika tidak pesaing akan menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan (Porter, 1995).

H3 : Semakin tinggi derajat integrasi strategik semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

II.9. Pengaruh Kinerja Perusahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

Kinerja perusahaan dapat didefinisikan melalui volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan. Kinerja perusahaan salah satu faktor yang sangat menentukan yang meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan akan lebih baik jika diukur dengan menggunakan activity base measure daripada diukur berdasarkan nilai rupiah.

Hal tersebut berarti kinerja perusahaan akan diukur dengan menggunakan ukuran-ukuran unit yang terjual, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjual lebih menyatukan pemasaran dan pesaing (Ferdinand, 2000:117). Sedangkan perusahaan yang unggul diyakini memiliki suatu istimewa dan sukar untuk ditiru sehingga kemungkinan mereka untuk menggungguli para pesaing mereka (Bharadwaj, 1993: 83).

Jika sumber daya dan keunggulan spesifik yang dimiliki perusahaan menghasilkan keunggulan ekonomis dan tidak dapat ditiru oleh pesaing, maka sumber daya tersebut merupakan sumber daya potensial untuk meraih keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1991: 99).

Lado (1992:81) menyatakan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan bukanlah merupakan suatu dasar dalam menarik keunggulan bersaing yang berkesinambungan karena terlalu mudahnya pesaing untuk memperbaiki dan sumber

substitusi yang lebih efektif. Menurut Ferdinan (2000: 120) kinerja perusahaan yang diperoleh pada suatu saat dapat di pandang sebagai potensi jangka pendek perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja perusahaan jangka pendek merupakan instrumen untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Jika market orientation adalah karakteristik organisasi yang langsung dan memprioritaskan aktivitas *market information processing*, *learning orientation* adalah karakteristik organisasi yang mempengaruhi perusahaan untuk menciptakan nilai dan proses (Baker dan Sinkula, 1999). Orientasi pasar direfleksikan dengan sekumpulan *knowledge producing behaviors*, salah satu konsep yang bisa dijadikan pebelajaran adalah meningkatkan sekumpulan nilai organisasi yang mempengaruhi perusahaan untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan.

H4 : Semakin tinggi derajat kinerja Perusahaan semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

II.10. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No. | Penelitian | Judul | Sampel | Variabel yang diteliti | Hasil |
|-----|---|---|--|---|--|
| 1. | Narver & Slater (1990) | The effect of market Orientation on Business Profitability | 140 Perusahaan dalam Grup di AS | ROA dengan Orientasi pasar | Hubungan positif antara ROA dengan orientasi pasar. |
| 2. | Jaworski & Kohli (1993) | Market Orientation Antecedents and Consequences | 230 manger dari 222 perusahaan pada berbagai industri di AS | Kinerja dengan orientasi pasar | Hubungan positif antara kinerja dengan orientasi pasar, |
| 3. | Dawes (2000) | Market Orientation and Company Profitability: further evidence incorporating longitudinal data | 123 perusahaan pada berbagai industri di Australia | Kinerja perusahaan dengan orientasi pasar | Terdapat pengaruh positif antara kinerja perusahaan dengan orientasi pasar |
| 4. | Jap, Sandy D (1999) | Pie-Expansion Effort: Collaboration Processes in Buyer supplier Relationship | 50 perusahaan manufaktur yang diteliti 275 buyer, 220 supplier waktu pertama. waktu kedua: 167 buyer, 154 supplier | Kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing | Ada pengaruh positif antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing kompetitif |
| 5. | Johnson, Jean L (1999) | Strategic Integration in Industrial Distribution Chanel: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset | 60 firm dari 5084 pada industri Equipment | Variabel anteseden terhadap kinerja perusahaan | Ada pengaruh positif antara variabel anteseden dengan kinerja perusahaan |
| 6. | Sundar G. Bharadwaj, P. Rajem Varadaraajan & John Fahy (1997) | Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions | Pada industri jasa | Penerapan model sustainable Competitive advantage | Ada pengaruh masing-masing variabel |

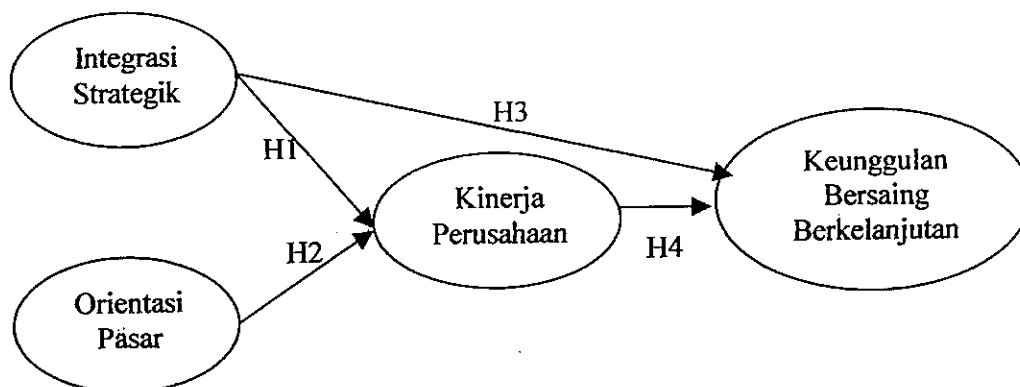
Sumber: Penelitian terdahulu

II.11. Kerangka Pikir dan Pengembangan Model

Menurut Johnson 1999, menyatakan bahwa beberapa karakteristik kerjasama antar perusahaan akan mendorong kecenderungan kearah integrasi strategik pada mitra. Dalam penelitian tersebut (Johnson, 1999) menguji pengaruh beberapa

kecenderungan (*antecedents*) dari integrasi strategik terhadap sejumlah distribusi peralatan, kecendrungan tersebut yaitu: Ketergantungan (*dependence*), Fleksibilitas (*Flexibility*), Kualitas hubungan (*Relationship quality*), dan dimensi waktu hubungan tersebut (*The relationship temporer dimentions*) berkaitan dengan harapan keseimbangan serta lamanya relasi tersebut berlangsung (*of the expectation of continuity and relationship age*). Selanjutnya Johnson (1999) dalam penelitiannya mengatakan bahwa “ integrasi strategik “ meningkatkan kinerja ekonomi, tetapi bagaimana dengan keunggulan bersaing secara umum. Berdasarkan penelitian Johnson dalam penelitian Kohli, Jaworski serta dilandasi telaah pustaka yang telah dilakukan , akan mencoba dikembangkan pengaruh vairabel integrasi strategik, orientasi pasar dan kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dengan menggunakan kerangka pikir sebagai berikut.

Gambar 2.1
Kerangka Pikir Teoritis



Sumber: Ferdinand (2000); Johnson, (1999); Narver, (1990)

II.11. Hipotesis dan Definisi Operasional

II.11.1. Hipotesis

Dalam penelitian ini dikemukakan beberapa hipotesis yang berkaitan dengan integrasi strategik dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

H1: Semakin tinggi derajat integrasi strategik semakin tinggi kinerja perusahaan yang akan dicapai.

H2 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja perusahaan.

H3 : Semakin tinggi derajat integrasi strategik semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

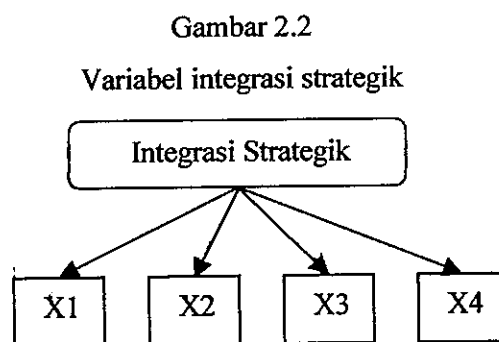
H4: Semakin tinggi derajat kinerja perusahaan semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan

II.11.2. Definisi Operasional Variabel

II.11.2.1. Variabel Integrasi Strategik

Variabel integrasi strategik menunjukkan interaksi yang terjadi antara distributor dengan pemasok yang dipengaruhi oleh ketergantungan, Fleksibilitas, kualitas hubungan, harapan kesinambungan dan lamanya hubungan

Indikator yang akan dikembangkan untuk menjelaskan variabel integrasi strategik dapat dilihat dengan gambar berikut:



Sumber: Johnson, (1999)

Keterangan:

X1 : Terbinanya relasi

X2 : Kontinuitas kerja sama dengan pemasok

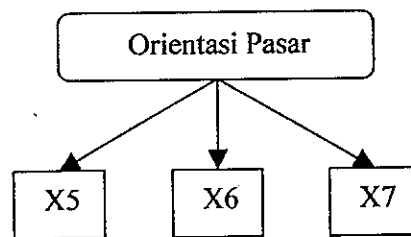
X3 : Pemasok sebagai bagian penting dalam perencanaan

X4 : Fleksibilitas strategi

II.11.2.2. Variabel Orientasi Pasar

Variabel orientasi pasar merupakan variabel yang dibentuk oleh tiga indikator yaitu: pengembangan informasi pelanggan, pengembangan informasi pesaing dan koordinasi antar atau lintas fungsi. Indikator variabel orientasi pasar dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.3
Variabel Orientasi Pasar



Sumber: Narver dan Slater (1990)

Keterangan:

X6 : Pengembangan informasi pelanggan

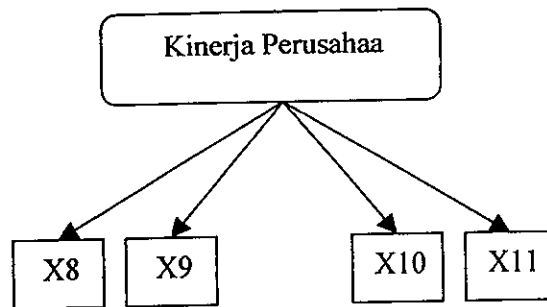
X7 : Pengembangan informasi pesaing

X8 : Koordinasi antar lintas fungsi

II.11.2.3. Variabel Kinerja Perusahaan

Variabel kinerja perusahaan dibangun oleh tujuh indikator, yaitu: pertumbuhan penjualan distributor, pertumbuhan produk distributor, pangsa pasar distributor, dan hubungan antar distributor dengan pemasok. Indikator yang dapat dikembangkan untuk menjelaskan variabel kinerja perusahaan dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.4
Variabel Kinerja Perusahaan



Sumber: Ferdinand (2000)

Keterangan:

X9 : Pertumbuhan produk distributor

X10 : Pangsa pasar dari produk distributor

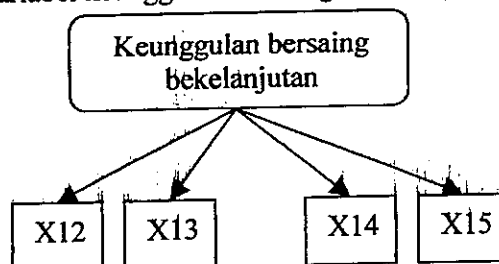
X11 : Penjualan distributor

X12 : Hubungan antara distributor dengan pemasok

II.10.2.4. Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Variabel keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun oleh empat indikator, yaitu: sumber daya yang bernilai, berbeda dengan yang lainnya, tidak mudah ditiru, dan tidak mudah digantikan. Indikator yang dikembangkan untuk menjelaskan variabel keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.5
Variabel keunggulan bersaing berkelanjutan



Sumber: Ferdinand, (2000)

Keterangan:

X12 : Sumber daya yang bernilai

X13 : Berbeda dengan yang lain

X14 : Tidak mudah ditiru

X15 : Tidak mudah digantika

Adapun desain inti dari pertanyaan dalam penelitian ini akan disajikan dalam bentuk tabel: 2.2

Tabel 2.2 Desain Inti dari Pertanyaan

| Variabel | Item-item Pertanyaan | Skala Pengukuran |
|----------------------------------|---|---|
| Integrasi Strategik | <ul style="list-style-type: none">❖ Terbinanya relasi yang baik❖ Kontinuitas kerjasama dengan pemasok.❖ pemasok sebagai bagian penting dari perencanaan.❖ Fleksibilitas strategi. | 10 poin skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju). |
| Orientasi Pasar | <ul style="list-style-type: none">❖ Pengembangan informasi pelanggan.❖ Pengembangan informasi pesaing.❖ Koordinasi antara lintas fungsi. | 10 poin skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju). |
| Kinerja Perusahaan | <ul style="list-style-type: none">❖ Pertumbuhan produk distributor❖ Pangsa pasar dari produk distributor❖ penjualan distributor❖ Pangsa pasar distributor❖ Hubungan antara distributor dengan pemasok | 10 poin skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju). |
| Keunggulan Basaing berkelanjutan | <ul style="list-style-type: none">❖ Bernilai.❖ Berbeda dengan yang lainnya.❖ Tidak mudah ditiru.❖ Tidak mudah digantikan. | 10 poin skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju). |

Sumber: Penelitian terdahulu

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada penelitian yang dilakukan termasuk dalam jenis Explanatory. Menurut Masri Sungaribun (1995; 5) bahwa penelitian explanatory adalah menjelaskan hubungan kausal dengan pengujian hipotesis.

Akan dilakukan penelitian lapangan yang diarahkan pada menganalisa sebuah model yang berkaitan antara pengaruh integrasi strategik dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan studi kasus distributor sepeda motor honda di Bali. Selain itu distributor yang ada di Bali 120 distributor (PT. Astra Motor Kencana, 2004).

III.2. Jenis Sumber Data

III.2.1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dapat dari sumber utama dari individu seperti: hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang berhubungan langsung dengan masalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Data primer pada penelitian ini di dapat dari penyebaran kuesioner kepada responden, yaitu seluruh Distributor Sepeda Motor Honda di Bali.

III.2.2. Data sekunder

Data sekunder adalah data primer yang sudah diperoleh atau tersedia oleh pihak lain yang berguna untuk memberikan gambaran tambahan, gambaran pelengkap, ataupun untuk diproses lebih lanjut. Data sekunder dalam penelitian ini digunakan sebagai pendukung data primer seperti: dokumen-dokumen perusahaan.

III.3. Populasi dan Metode Pengumpulan Data

III.3.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek peneliti yang memenuhi kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi yang digunakan adalah seluruh distributor Sepeda Motor Honda yang ada di Bali. Data dari PT.Astra Motor Kencana Pada tahun 2004 terdapat 120 distributor, dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Untuk penelitian populasi yang digunakan adalah seluruh distributor Sepeda Motor Honda di Bali yang terbagi atas delapan (8) kabupaten antar Lain:

Tabel 3.1 jumlah distributor di Bali

| No. | Nama Kabupaten | Jumlah Distributor |
|-----|----------------|--------------------|
| 1. | Denpasar | 25 |
| 2. | Gianyar | 19 |
| 3. | Tabanan | 17 |
| 4. | Klungkung | 10 |
| 5. | Karangasem | 13 |
| 6. | Singaraja | 15 |
| 7. | Bangli | 9 |
| 8. | Negara | 12 |

Sumber: FIF, 2004

III.3.2. Metode Pengumpulan Data

Menurut Hair et al (1995 dalam Ferdinand, 2000: 43) penentuan jumlah responden memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bisa menggunakan suatu analisis. Ukura responden yang ideal dan representatif

tergantung pada jumlah indikator-indikatornya yang dikalikan. Dengan demikian responden untuk penelitian ini adalah:

Jumlah indikator : 15

Responden minimal : $15 \times 5 = 75$

Sesuai rumus Hair jumlah responden dalam penelitian ini minimal 75 responden tetapi syarat AMOS.5 responden minimal 1000. untuk itu mengantisipasi data yang cacat maka dalam penelitian ini akan menggunakan 120 responden.

Pada penelitian ini memakai daftar pertanyaan dengan menggunakan skala 1-10, gunanya untuk mendapatkan data yang bersifat interval.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------|
| | | | | | | | | | |
| Sangat tidak setuju | | | | | | | | | sangat setuju |

Adapun desain inti dari pertanyaan dalam penelitian ini akan disajikan dalam tabel 3.2

Tabel 3.2 Desain inti dari pertanyaan penelitian

| Variabel | Item-item Pertanyaan | Skala Pengukuran |
|----------------------------------|---|---|
| Integrasi Strategik | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Terbinanya relasi yang baik ❖ Kontinuitas kerjasama dengan pemasok. ❖ pemasok sebagai bagian penting dari perencanaan. ❖ Fleksibilitas strategi. | 10 poin skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju). |
| Orientasi Pasar | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Pengembangan informasi pelanggan. ❖ Pengembangan informasi pesaing. ❖ Koordinasi antara lintas fungsi. | 10 poin skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju). |
| Kinerja Perusahaan | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Pertumbuhan produk distributor ❖ Pangsa pasar dari produk distributor ❖ penjualan distributor ❖ Pangsa pasar distributor ❖ Hubungan antara distributor dengan pemasok | 10 poin skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju). |
| Keunggulan Basaing berkelanjutan | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Bernilai. ❖ Berbeda dengan yang lainnya. ❖ Tidak mudah ditiru. ❖ Tidak mudah digantikan. | 10 poin skala digunakan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju). |

Sumber: Penelitian terdahulu

III.4. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Metode yang dipilih untuk menganalisis data adalah SEM (*the structural equation modelling*) dari paket software statistik Amos digunakan dalam model.

Adapun penggunaan SEM dalam model dan pengujian hipotesis adalah SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam persamaan dan penelitian manajemen strategik. Model kausal AMOS merupakan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisis dan menguji hipotesis.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

1. Analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. Regression weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel integrasi strategik, orientasi pasar, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan saling mempengaruhi.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black, langkah awal yang harus dilakukan apabila menggunakan SEM (*struktural Equation Modelling*) yaitu:

1. Pengembangan model teoritis

Adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (Path diagram)

Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausal yang akan diuji.

3. Konversi diagram alur kedalam persamaan

Persamaan yang dapat dari diagram alur yang dikonversikan terdiri dari:

- ❖ Persamaan struktural (*structural equation modelling*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas atas berbagai konstruk.

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- ❖ Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antara konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variabel dan komponen-komponen struktural mengavaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variabel pada model kausal yang menunjukkan pengujian hipotesis (Hayduk, 1987; Kline, 1996; Ferdinand, 1999). Persamaan dalam penelitian ini terlihat pada tabel:

Tabel 3.2 Pengukuran model

| Konsep exogenous (Model pengukuran) | Konsep endogenous (Model pengukuran) |
|---|---|
| $X1 = \lambda_1 \text{ Integrasi strategik} + e1$ | $X9 = \lambda_{10} \text{ Kinerja perusahaan} + e9$ |
| $X2 = \lambda_2 \text{ Integrasi strategik} + e2$ | $X10 = \lambda_{11} \text{ Kinerja perusahaan} + e10$ |
| $X3 = \lambda_3 \text{ Integrasi strategik} + e3$ | $X11 = \lambda_{12} \text{ Kinerja perusahaan} + e11$ |
| $X4 = \lambda_4 \text{ Integrasi strategik} + e4$ | $X12 = \lambda_{13} \text{ Kinerja perusahaan} + e12$ |
| $X5 = \lambda_5 \text{ Integrasi strategik} + e5$ | $X13 = \lambda_{14} \text{ Kinerja perusahaan} + e13$ |
| $X6 = \lambda_7 \text{ Orientasi pasar} + e6$ | $X14 = \lambda_{17} \text{ Keunggulan bersaing}$ |
| $X7 = \lambda_8 \text{ Orientasi pasar} + e7$ | $\text{berkelanjutan} + e14$ |
| $X8 = \lambda_9 \text{ Orientasi pasar} + e8$ | $X15 = \lambda_{18} \text{ Keunggulan bersaing}$ |
| | $\text{berkelanjutan} + e15$ |

Model Struktural

$$\text{Kinerja perusahaan} = y_1 \text{ Integrasi strategik} + y_2 \text{ Orientasi pasar} + Z_1$$

$$\text{Keunggulan bersaing berkelanjutan} = \beta_1 \text{ kinerja perusahaan} + \gamma_3 \text{ orientasi pasar} + Z_2$$

Isi sebelah kiri dari setiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan merupakan observed variables dan sisi sebelah kanan untuk variabel-variabel latent variabel. Variabel latent exogenous adalah integrasi strategik dan orientasi pasar. Seperti yang terlihat dari tiap latent, variabel terukur yang pertama dari tiap latent variabel adalah dikhususkan memiliki faktor loading dari $\lambda = 1$ (λ) adalah terminologi yang digunakan oleh LISREL.

4. Memiliki matrik input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matrik varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. (Hair 1996)

5. Kemungkinan muncul masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

6. Evaluasi kriteria goodness of fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- ❖ χ^2 – Chi-square statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value*.
- ❖ RMSEA (*the root mean square error of approximation*), yang menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model di estimasi dalam populasi (Hair, 1995). Merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model degree of freedom.
- ❖ GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*Poor fit*) sampai 1.0 (*Perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “better fit” (Ferdinand, 2000).
- ❖ AGFI (*Adjusted Goodness of fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama atau lebih besar tingkat penerimaan.
- ❖ CMN/ DF adalah *The minimum Sample Discrepancy Function* yang di distribusikan dengan *Degree of Freedom*. CMN/ DF tidak lain adalah statistik Chi- Square, χ^2 dibagi DF nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang adalah indikasinya *acceptable fit*.
- ❖ TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang di uji terhadap sebuah baseline model.
- ❖ CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap akhir adalah menginterpretasikan model dan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam Bab ini akan disajikan gambaran umum obyek penelitian, proses dan analisis data. Data pengujian hipotesis, kemudian diakhiri dengan suatu simpulan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Confirmatory factor analisis dan full model dari Structural Equation Model (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria goodness – of – fit .

IV.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.

PT.HONDA MOTOR KENCANA adalah perusahaan yang bergerak dibidang distributor sepeda MOTOR HONDA diseluruh Indonesia yang berkantor pusat di Jakarta dan mempunyai beberapa kantor perwakilan di beberapa daerah yaitu di Bandung , Surabaya, Semarang, DKI dan Denpasar Bali.

Tugas utama PT. HONDA MOTOR KENCANA perwakilan Denpasar Bali adalah menjalankan fungsi marketing untuk wilayah pemasaran diseluruh Propensi Bali meliputi:

1. Distribution
2. Mengontrol Sales Network
3. After Sales Service

Jumlah jaringan penjualan pada tahun 2004 mencapai 120 distributor. Keseluruhan distributor terbagi atas delapan (8) karesidenan: karesidenan Denpasar,

karesidenan Giayar, karesidenan Tabanan, karesidenan Klungkung, karesidenan Karangasem, karesidenan Singaraja, karesidenan Bangli, karesidenan Negara.

IV.2. Proses Dan Hasil Analisis Data

IV.2.1. Proses Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu:

1. Pengembangan Model yang berdasarkan teori.

Metode teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada gambar 2.1 di Bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 15 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara integrasi strategik, orientasi pasar, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

2. Pengembangan diagram alur path (path diagram)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada gambar 3.1 pada Bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.1 pada Bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada tabel 3.2 pada Bab III.

4. Memilih matrik input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 responden dari distributor kendaraan Honda di

Denpasar Bali. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 5 dengan maximum Likelihood estimation.

5. Mengabalisis apakah model dapat di identifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya alalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

- Standar error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti varians error yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi (> 0.90).

6. Evaluasi Creteria gooness of fit

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah pustaka creteria goodness of fit seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Secara singkat creteria indeks pengujian kelayakan model (goodness of fit) seperti tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Index Pengujian Kelayakan Model
(Goodness – of – fit)

| Goodness of-fit index | Cut of value | Keterangan |
|--------------------------|--------------|--|
| X^2 - Chi-Square | | Diaharapkan nilai yang lebih kecil (sesuai DF) |
| Significance probability | $\geq 0,05$ | baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | baik |
| AGFI | $\geq 0,90$ | baik |
| CMIN / DF | $\leq 2,00$ | baik |
| TLI | $\geq 0,95$ | baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | baik |

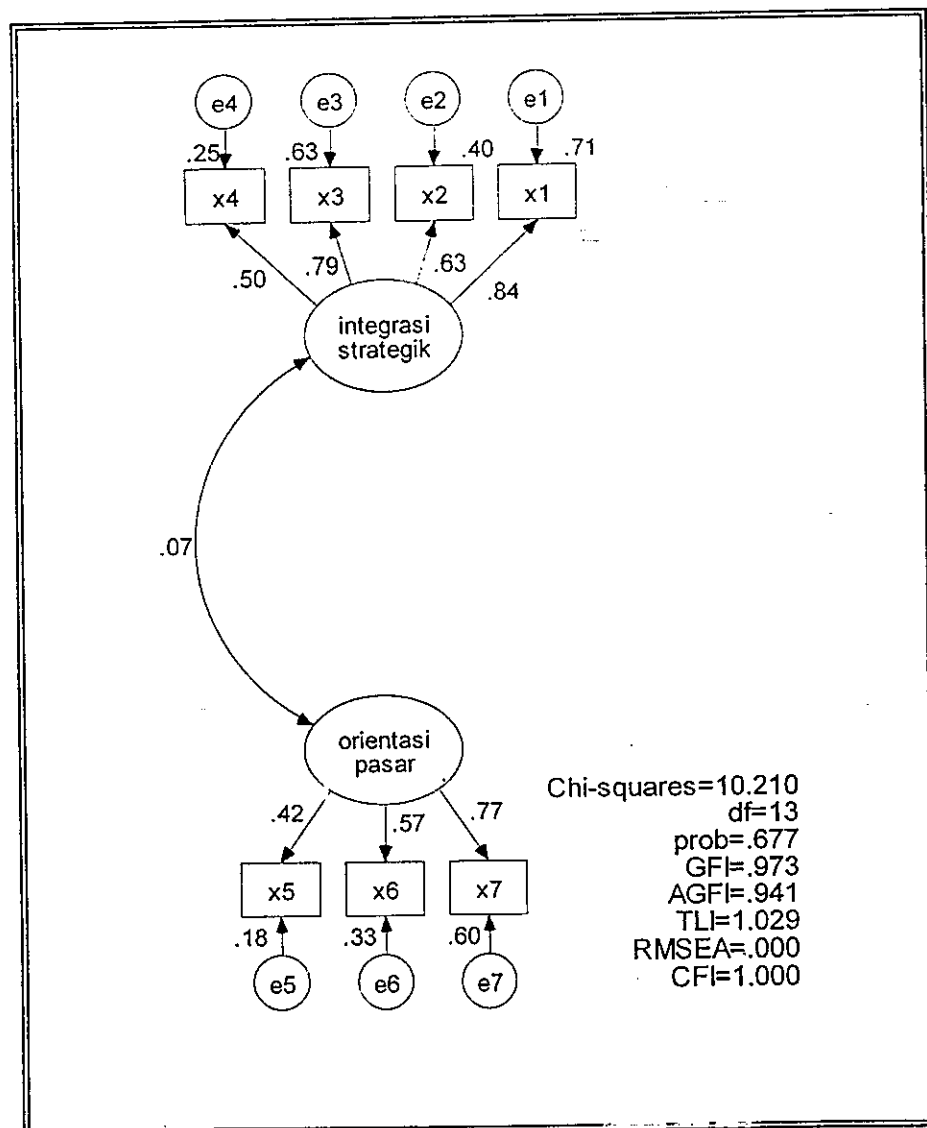
Sumber : Agusty T. Fedinand (200 : 82).

7. Interpretasi dan modifikasi model.

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

IV.2.2. Analisis Faktor Konfirmatory (Confirmatory factor Analysis)

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatory meliputi dimensi-dimensi integrasi strategik, orientasi pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hasil dari analisis ini dapat di lihat pada Gambar 4.1.



tabel 4.2

Analisis Faktor Konfirmatori Integrasi Strategik dan Orientasi Pasar

| Indikator | notasi |
|---|--------|
| Terbinanya relasi yang baik | X1 |
| Kontinuitas kerjasama dengan distributor | X2 |
| Distributor sebagai bagian penting dari perencanaan | X3 |
| Pleksibilitas strategi | X4 |
| Pengembangan informasi pelanggan | X5 |
| Pengembangan informasi pesaing | X6 |
| Koordinasi antar lintas fungsi | X7 |

Sumber : data primer yang diolah 2005

Tabel 4.3.

Maximum Likelihood Estimate

Regression Weights (Group number 1 – Default model)

| | | Estimate | S.E | C.R | P | Label |
|----|--------------------------|----------|------|-------|------|-------|
| X4 | <--- integrasi strategik | .503 | | | | |
| X3 | <--- integrasi strategik | .794 | .303 | 4.932 | *** | Par_1 |
| X2 | <--- integrasi strategik | .633 | .221 | 4.265 | *** | Par_2 |
| X1 | <--- integrasi strategik | .842 | .302 | 4.628 | *** | Par_3 |
| X7 | <--- orientasi pasar | .773 | | | | |
| X6 | <--- orientasi pasar | .572 | .273 | 2.546 | .011 | Par_4 |
| X5 | <--- orientasi pasar | .424 | .215 | 2.620 | .009 | Par_5 |

Sumber: data primer yang dioalah, 2005

Tabel 4.4

Variance : (Group number 1 – Default model)

| | Estimate | S.E | C.R | P | Label |
|---------------------|----------|------|-------|------|--------|
| Integrasi strategik | .547 | .219 | 2.496 | .013 | Par_7 |
| Orientasi pasar | .785 | .335 | 2.346 | .019 | Par_8 |
| e4 | 1.614 | .242 | 6.679 | *** | Par_9 |
| e3 | .717 | .172 | 4.166 | *** | Par_10 |
| e2 | .732 | .117 | 6.250 | *** | Par_11 |
| e1 | .438 | .134 | 3.276 | .001 | Par_12 |
| e7 | .530 | .299 | 1.769 | .077 | Par_13 |
| e6 | .781 | .181 | 4.325 | *** | Par_14 |
| e5 | 1.130 | .179 | 6.329 | *** | Par_15 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2005

Dari hasil analisis komputasi program SEM yang berdasarkan nilai CR yang diatas menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima yang menyatakan bahwa integrasi strategi dan orientasi pasar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Walaupun umumnya responden bersikap positif atas kerjasama yang mereka lakukan dengan suplier ataupun produsen mereka tetapi mereka menilai dengan moderat.

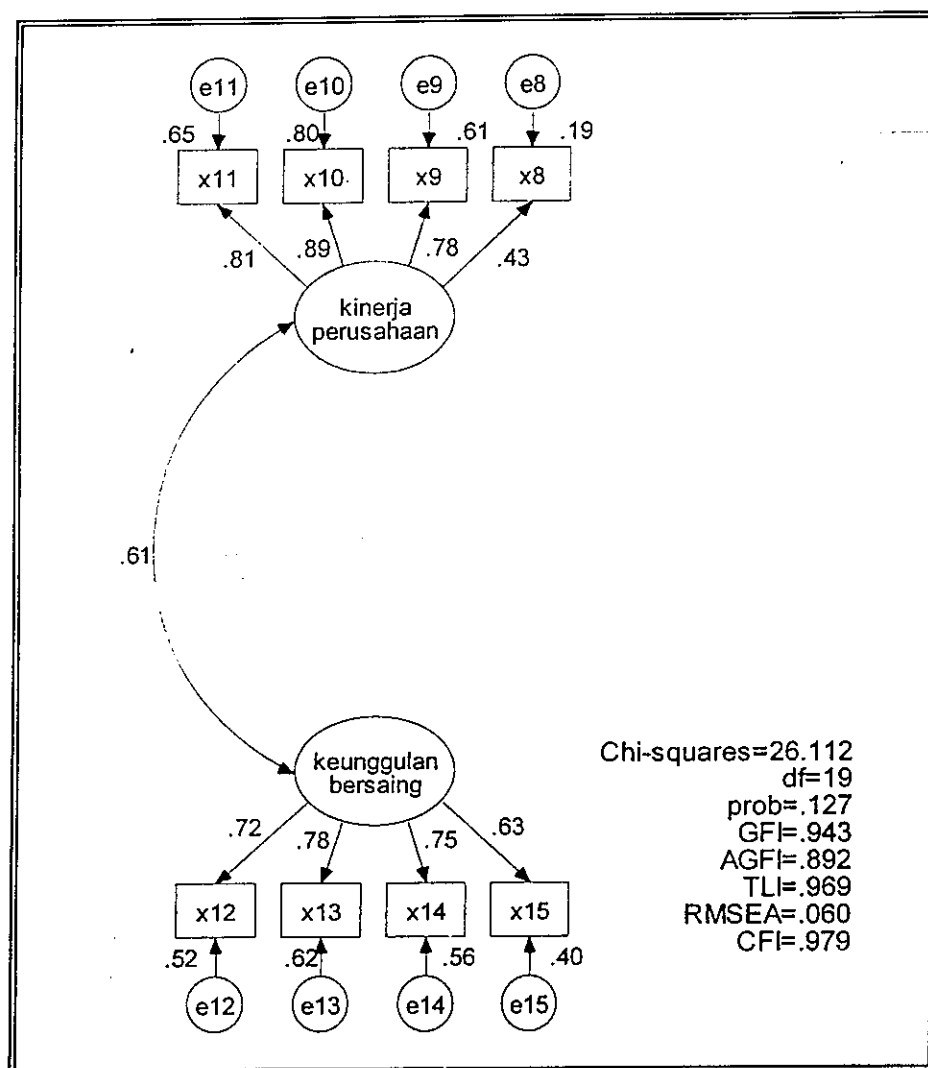
Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai loading faktor koefisien lamda (λ) atau regression weight atau Standardized estimate yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau C.R. ≥ 2.00 . Yang paling tinggi nilai estimate pada integrasi strategik adalah $X1 = 0.845$, $X3 = 0.794$, $X2 = 0.633$ dan $X4 = 0.503$ pada variabel orientasi pasar nilai estimate yang paling tinggi adalah $X7 = 0.773$, $X6 = 0.572$ dan $X5 = .424$ dengan demikian semua indikator atas dapat diterima.

IV.2.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam model penelitian, yaitu Kinerja perusahaan dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori seperti dalam Gambar hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.5

Gambar 4.2



Tabel 4.5

Analisis Faktor Konfirmatori kinerja perusahaan dengan keunggulan Bersaing
Berkelanjutan

| Indikator | Notasi |
|--|--------|
| Pertumbuhan produk distributor | X8 |
| Pangsa pasar dari produk distributor | X9 |
| Penjualan diatributor | X10 |
| Hubungan antara distributor dengan pemasok | X11 |
| Sumber daya yang bernilai | X12 |
| Berbeda dengan yang lain | X13 |
| Tidak mudah ditiru | X14 |

Sumber : data primer yang diolah, 2005.

Tabel 4.6

Sample Covariances (Group number 1)

| | x12 | x13 | x14 | x15 | x8 | x9 | x10 | x11 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x12 | 2.036 | | | | | | | |
| x13 | 1.172 | 1.927 | | | | | | |
| x14 | 1.084 | 1.138 | 2.118 | | | | | |
| x15 | .828 | 1.138 | 1.206 | 2.397 | | | | |
| x8 | .523 | .560 | .615 | .482 | 1.799 | | | |
| x9 | .896 | .706 | .764 | .674 | .829 | 1.967 | | |
| x10 | .910 | .747 | .794 | .684 | .637 | 1.362 | 1.952 | |
| x11 | .858 | .677 | .849 | .381 | .631 | 1.259 | 1.532 | 2.174 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2005

Condition number = 18.239

Eigenvalues

8.122 2.667 1.444 1.287 .995 .773 .635 .445

Determinant of sample covariance matrix = 8.762

Tabel 4.7

Sample Correlations (Group number 1)

| | x12 | x13 | x14 | X15 | x8 | x9 | x10 | x11 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| X12 | 1.000 | | | | | | | |
| X13 | .592 | 1.000 | | | | | | |
| X14 | .522 | .563 | 1.000 | | | | | |
| X15 | .375 | .530 | .535 | 1.000 | | | | |
| X8 | .273 | .301 | .315 | .232 | 1.000 | | | |
| X9 | .448 | .363 | .374 | .310 | .441 | 1.000 | | |
| X10 | .456 | .385 | .391 | .316 | .340 | .695 | 1.000 | |
| X11 | .408 | .331 | .396 | .167 | .319 | .609 | .744 | 1.000 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2005

Tabel 4.8

Maximum Likelihood Estimate
Regression Weight

| | | Estimate | S.E. | C.R. | PLabel |
|----------|---------------------|----------|------|--------|----------|
| x11 <--- | kinerja_perusahaan | 1.000 | | | |
| x10 <--- | kinerja_perusahaan | 1.048 | .104 | 10.110 | ***par_1 |
| x9 <--- | kinerja_perusahaan | .920 | .108 | 8.489 | ***par_2 |
| x8 <--- | kinerja_perusahaan | .489 | .114 | 4.300 | ***par_3 |
| x15 <--- | keunggulan_bersaing | 1.000 | | | |
| x14 <--- | keunggulan_bersaing | 1.108 | .183 | 6.054 | ***par_4 |
| x13 <--- | keunggulan_bersaing | 1.110 | .181 | 6.146 | ***par_5 |
| x12 <--- | keunggulan_bersaing | 1.051 | .189 | 5.565 | ***par_6 |

Sumber : Data primer yang diolah,2005

Tabel 4.9

Standardized Regression Weight

| | | Estimate |
|----------|---------------------|----------|
| x11 <--- | kinerja_perusahaan | .809 |
| x10 <--- | kinerja_perusahaan | .895 |
| x9 <--- | kinerja_perusahaan | .783 |
| x8 <--- | kinerja_perusahaan | .434 |
| x15 <--- | keunggulan_bersaing | .634 |
| x14 <--- | keunggulan_bersaing | .747 |
| x13 <--- | keunggulan_bersaing | .785 |
| x12 <--- | keunggulan_bersaing | .722 |

Sumber : Data primer yang diolah,2005

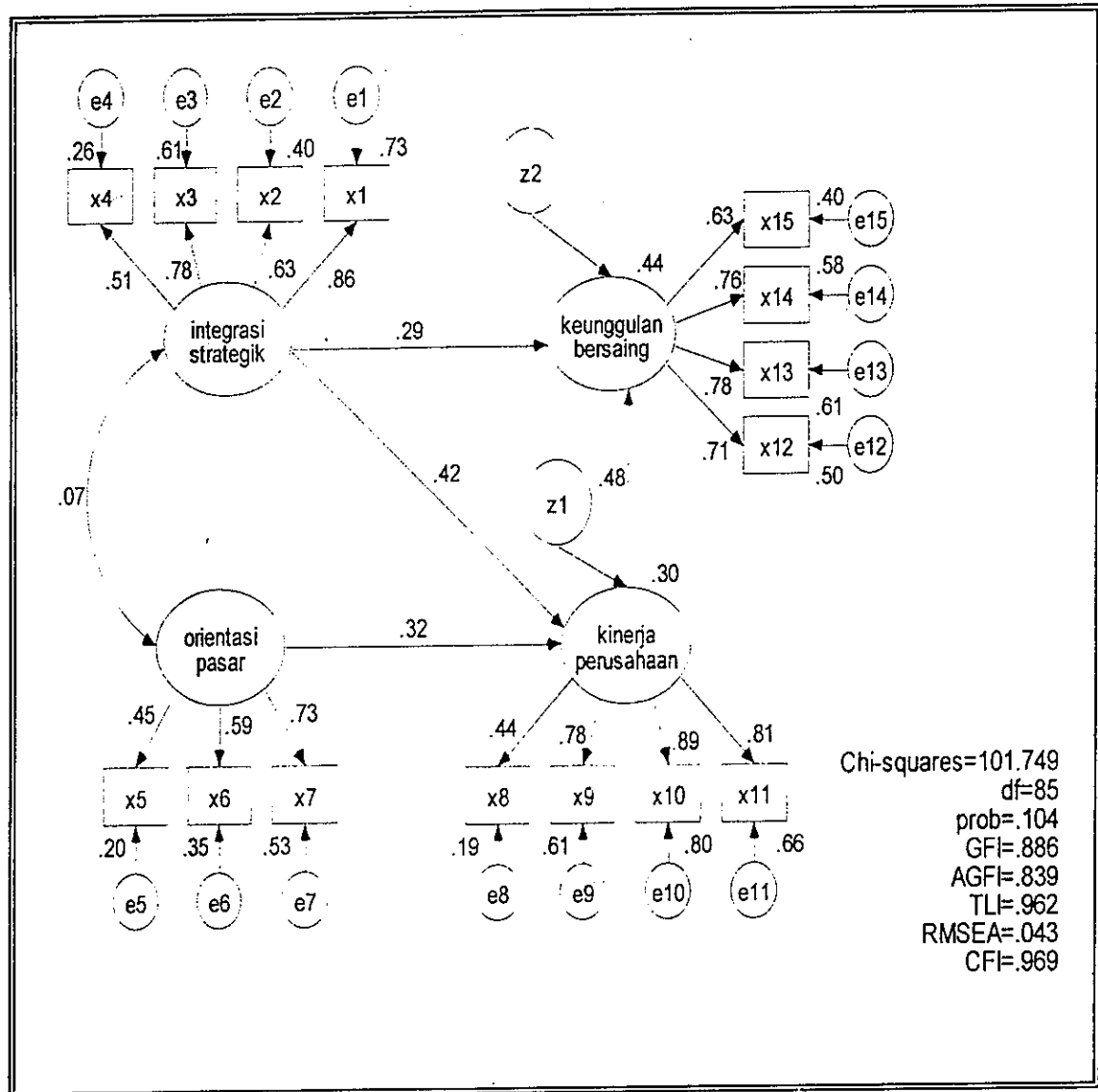
Dari hasil analisis komputasi program SEM yang berdasarkan nilai CR yang diatas menunjukkan penerimaan terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa integrasi strategik berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Nilai dari koefisien lamda (λ) cukup besar setidaknya memberikan indikasi bahwa dimensi-dimensi yang ada merupakan pengukur yang signifikan terhadap variabel integrasi strategik. Dan ini cukup memberikan pengaruh untuk peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi dengan nilai koefisien (λ) atau regression wight standardized estimate yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau C.R. $\geq 2,00$. dimana nilai setiap indikator dari variabel kinerja perusahaan adalah $X_{10} = 0.895$, $X_{11} = 0.809$, $X_9 = 0.783$ dan $X_8 = .434$ dan nilai setiap indikator dari variabel keunggulan bersaing berkelanjutan adalah $X_{13} = 0.785$, $X_{14} = 0.747$, $X_{12} = 0.722$ dan $X_{15} = 0.634$, dengan demikian semua indikator diatas dapat diterima.

IV.2.3. Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah model yang di analisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat di analisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gamabr 4.3 dan Tabel 4.10 berikut.

Gambar 4.3



Tabel 4.10
Structural Equation Modeling (SEM)

| Keterangan |
|---|
| X1: Terbinanya relasi yang baik |
| X2: Kontinuitas kerjasama dengan distributor |
| X3: Distributor sebagai bagian penting dari perencanaan |
| X4 : Pleksibilitas strategi |
| X5: Pengembangan informasi pelanggan |
| X6: Pengembangan informasi pesaing |
| X7: Koordinasi antar lintas fungsi |
| X8: Pertumbuhan produk distributor |
| X9: Pangsa pasar dari produk distributor |
| X10: Penjualan diatributor |
| X11: Hubungan antara distributor dengan pemasok |
| X12: Sumber daya yang bernilai |
| X13: Berbeda dengan yang lain |
| X14: Tidak mudah ditiru |
| X15: Tidak mudah digantikan |

Tabel 4.11

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|---------------------|--------------------------|----------|------|--------|------|--------|
| kinerja_perusahaan | <--- integrasi_strategik | .675 | .211 | 3.195 | .001 | par_13 |
| kinerja_perusahaan | <--- orientasi_pasar | .456 | .198 | 2.307 | .021 | par_15 |
| keunggulan_bersaing | <--- integrasi_strategik | .379 | .169 | 2.242 | .025 | par_14 |
| keunggulan_bersaing | <--- kinerja_perusahaan | .396 | .105 | 3.771 | *** | par_16 |
| x4 | <--- integrasi_strategik | 1.000 | | | | |
| x3 | <--- integrasi_strategik | 1.459 | .294 | 4.965 | *** | par_1 |
| x2 | <--- integrasi_strategik | .937 | .216 | 4.347 | *** | par_2 |
| x1 | <--- integrasi_strategik | 1.412 | .296 | 4.767 | *** | par_3 |
| x7 | <--- orientasi_pasar | 1.000 | | | | |
| x6 | <--- orientasi_pasar | .765 | .231 | 3.319 | *** | par_4 |
| x5 | <--- orientasi_pasar | .628 | .202 | 3.108 | .002 | par_5 |
| x11 | <--- kinerja_perusahaan | 1.000 | | | | |
| x10 | <--- kinerja_perusahaan | 1.041 | .102 | 10.192 | *** | par_6 |
| x9 | <--- kinerja_perusahaan | .915 | .107 | 8.530 | *** | par_7 |
| x8 | <--- kinerja_perusahaan | .491 | .113 | 4.354 | *** | par_8 |
| x15 | <--- keunggulan_bersaing | 1.000 | | | | |
| x14 | <--- keunggulan_bersaing | 1.132 | .185 | 6.133 | *** | par_9 |
| x13 | <--- keunggulan_bersaing | 1.107 | .180 | 6.164 | *** | par_10 |
| x12 | <--- keunggulan_bersaing | 1.032 | .185 | 5.565 | *** | par_11 |

Sumber data primer yang di olah, 2005

Tabel 4.12

Tandardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | | Estimate |
|---------------------|------|---------------------|----------|
| kinerja_perusahaan | <--- | integrasi_strategik | .420 |
| kinerja_perusahaan | <--- | orientasi_pasar | .319 |
| keunggulan_bersaing | <--- | integrasi_strategik | .288 |
| keunggulan_bersaing | <--- | kinerja_perusahaan | .484 |
| X4 | <--- | integrasi_strategik | .506 |
| X3 | <--- | integrasi_strategik | .779 |
| X2 | <--- | integrasi_strategik | .631 |
| X1 | <--- | integrasi_strategik | .856 |
| X7 | <--- | orientasi_pasar | .730 |
| X6 | <--- | orientasi_pasar | .594 |
| X5 | <--- | orientasi_pasar | .448 |
| X11 | <--- | kinerja_perusahaan | .812 |
| X10 | <--- | kinerja_perusahaan | .892 |
| X9 | <--- | kinerja_perusahaan | .781 |
| X8 | <--- | kinerja_perusahaan | .439 |
| X15 | <--- | keunggulan_bersaing | .633 |
| X14 | <--- | keunggulan_bersaing | .763 |
| X13 | <--- | keunggulan_bersaing | .782 |
| X12 | <--- | keunggulan_bersaing | .709 |

Sumber : Data primer yang diolah

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikan terhadap Chi – Square model sebesar 192.286 indeks Goodness of fit index, adjusted Goodness of fit index, tucker Lewis index, CMIN / DF (minimum sample discrepancy function dibagi dengan degree of freedom). Comparative fit index dan Root mean Square Error of Approximation berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun Goodness of fit index dan Adjusted Goodness of fit index diterima secara marginal, hal ini menunjukkan keterbatasan dalam model tersebut, seperti yang dijelaskan oleh Ferdinand (2000: 74). Adapun hasilnya seperti dalam tabel 4.13. berikut:

Tabel 4.13

Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Modeling (SEM)

| Goodness of fit index | Cut- off value | Hasil analisis | Evaluasi Model |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|
| X^2 – Chi - Square | Kecil | 101.749 | - |
| Significancy Probability | ≥ 0.05 | 0.104 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.043 | Baik |
| GFI | ≥ 0.09 | 0.886 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.09 | 0.839 | Baik |
| CMIN / DF | ≤ 2.00 | 0.85 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.962 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.969 | baik |

Sumber : Data primer yang diolah

IV.2.4. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipengaruhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM. Normalitas Univariate dan Multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.6.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria Critical ratio sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal.

Namun demikian, secara multivariate nilai CR mencapai 1.709. Hal tersebut menunjukkan bahwa uji normalitas data secara multivariate melebihi tingkat signifikansi yang telah ditentukan. Hair (1995) menyatakan bahwa data yang normal secara multivariate pasti normal pula secara univariate. Namun sebaliknya, jika secara

keseluruhan data normal secara univariate, tidak menjamin akan normal pula secara multivariate.

Tabel 4.14
Normalitas Data

| Variable | min | Max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|--------|-------|--------|----------|--------|
| x12 | 4.000 | 10.000 | -.460 | -1.932 | -.132 | -.276 |
| x13 | 4.000 | 10.000 | -.465 | -1.953 | -.151 | -.318 |
| x14 | 4.000 | 10.000 | -.302 | -1.271 | -.800 | -1.681 |
| x15 | 3.000 | 10.000 | -.456 | -1.917 | .066 | .138 |
| x8 | 4.000 | 10.000 | -.363 | -1.524 | .198 | .416 |
| x9 | 4.000 | 10.000 | -.545 | -2.291 | -.133 | -.281 |
| x10 | 5.000 | 10.000 | -.536 | -2.252 | -.443 | -.931 |
| x11 | 3.000 | 10.000 | -.599 | -2.119 | .026 | .056 |
| x5 | 4.000 | 10.000 | -.353 | -1.482 | -.064 | -.135 |
| x6 | 4.000 | 10.000 | -.572 | -2.403 | .557 | 1.170 |
| x7 | 5.000 | 10.000 | -.049 | -.204 | -.785 | -1.650 |
| x1 | 5.000 | 10.000 | -.250 | -1.051 | -.137 | -.289 |
| x2 | 5.000 | 10.000 | -.557 | -2.342 | .518 | 1.088 |
| x3 | 3.000 | 10.000 | -.309 | -1.300 | -.361 | -.759 |
| x4 | 3.000 | 10.000 | -.145 | -.609 | .144 | .302 |
| Multivariate | | | | | 16.269 | 1.709 |

Sumber: dari data primer yang diolah

IV.2.5. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlibat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995: 57-58). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap multivariate outliers (Hair, et al, 1995: 58-58).

IV.2.5.1. Univariate Outliers

Munculnya terhadap adanya univariate outliers dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkomversikan nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut Z – Score, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1.00 (Hair, et al dalam Ferdinand, 2000: 94). Pengujian univariate outliers ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.000, Descriptive Statistics – summarise. Obsevasi data yang memiliki nilai $Z - Score \geq 3.00$ akan di kategorikan sebagai outliers. Hasil pengujian univariate outliers pada tabel 4.15. berikut ini menunjukkan tidak adanya univariate outliers:

Tabel 4.15

Discriptive Statistic

| | N | Minimum | Max | Mean | Stnd deviasi |
|-----------------|-----|---------|---------|----------------|--------------|
| Z score (X1) | 106 | 2.28010 | 2.01063 | 3.8510861 E-16 | 1.000000 |
| Z score (X2) | 106 | 2.11277 | 2.05240 | 3.2959746 E-16 | 1.000000 |
| Z score (X3) | 106 | 2.19735 | 1.62413 | 1.032160 E-15 | 1.000000 |
| Z score (X4) | 106 | 2.25400 | 2.08223 | 1.734723 E-16 | 1.000000 |
| Z score (X5) | 106 | 2.24316 | 2.18751 | 1.4918622 E-16 | 1.000000 |
| Z score (X6) | 106 | 2.13725 | 2.06817 | 7.095019 E-16 | 1.000000 |
| Z score (X7) | 106 | 2.05362 | 1.93418 | 6.453171 E-16 | 1.000000 |
| Z score (X8) | 106 | 2.00880 | 1.82719 | 6.210310 E-16 | 1.000000 |
| Z score (X9) | 106 | 2.03724 | 1.83876 | 9.0205621 E-17 | 1.000000 |
| Z score (X10) | 106 | 1.86147 | 1.71296 | 7.3205331 E-16 | 1.000000 |
| Z score (X11) | 106 | 2.06006 | 2.11247 | 9.922618 E-16 | 1.000000 |
| Z score (X12) | 106 | 2.11171 | 2.09140 | 2.6000214 E-16 | 1.000000 |
| Z score (X13) | 106 | 1.90983 | 2.04836 | 3.122502 E-16 | 1.000000 |
| Z score (X14) | 106 | 2.03790 | 1.90458 | 6.834010 E-16 | 1.000000 |
| Z score (X15) | 106 | 1.98843 | 1.90935 | 3.226586 E-16 | 1.000000 |
| Valid (Lidwise) | | | | | |

Sumber: Data primer yang diolah, 2005

IV.2.5.2. Evaluasi Terhadap Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan walaupun data yang di analisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi obsevasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak mahalonobis (The mahalonobis distance) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang

multidimensional (Hair, et al, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick dan Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000). Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas sebesar 20 (jumlah variabel) pada tingkat $P < 0.001$ adalah $D^2(20.001) = 45.315$ (berdasarkan tabel distribusi X^2). Jadi data yang dimiliki jarak mahalonobis lebih besar dari 45.315 adalah multivariate outliers. Namun dalam analisis ini outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus keluar dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000). Data mahalonobis distance dapat dilihat dalam lampiran output.

IV.2.6. Evaluasi atas Multicollnearity dan Singularity

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multicollnearity atau Singularity dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dan matrik kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau Singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000; 105).

Penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 2.8508×10^{-1} dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau Singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

IV.2.7. Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah ± 2.58 pada taraf signifikansi 5% (Hair et al, 1995; 644). Sedangkan standar residual yang di olah dengan menggunakan program AMOS 5 dapat dilihat dalam halaman lampiran. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\leq \pm 2.58$.

IV. 2.8. Uji Reliability dan Variance Ectract

Pada dasarnya uji reliabilitas (reliability) menunjukkan suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui Rumus sebagai berikut (Hair et al, 1995; 642).

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{stand loading})^2}{(\sum \text{stand loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan:

- Standard loading diperoleh dari standarized loading untuk tiap-tiap indikator yang dapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum e_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah ≥ 0.7 .

Hasil standar loading data:

$$\begin{aligned}\text{Integrasi Strategik} &= 1.00 + 1.50 + 0.55 + 1.40 = 4.45 \\ \text{Orientasi Pasar} &= 0.56 + 0.70 + 1.00 = 2.26 \\ \text{Kinerja Perusahaan} &= 1.00 + 1.05 + 1.42 + 0.49 = 3.96 \\ \text{Keunggulan Bersaing Bekelanjutan} &= 1.05 + 1.11 + 1.11 + 1.00 = 4.27\end{aligned}$$

Hasil Measurement Error data:

$$\begin{aligned}\text{Integrasi strategik} &= 0.40 + 0.73 + 0.76 + 1.61 = 3.5 \\ \text{Orientasi Pasar} &= 1.10 + 0.75 + 0.61 = 2.46 \\ \text{Kinerja Perusahaan} &= 1.45 + 0.77 + 0.40 + 0.74 = 3.36 \\ \text{Keunggulan Bersaing Bekelanjutan} &= 1.01 + 0.75 + 0.89 + 1.44 = 4.09\end{aligned}$$

Perhitungan Reliability data:

$$\begin{aligned}\text{Integrasi Strategik} &= \frac{(4.15)^2}{(4.45)^2 + 3.5} = 0.85 \\ \text{Orientasi Pasar} &= \frac{(2.26)^2}{(2.26)^2 + 2.46} = 0.67 \\ \text{Kinerja Perusahaan} &= \frac{(3.96)^2}{(3.96)^2 + 3.36} = 0.82 \\ \text{Keunggulan Bersaing Bekelanjutan} &= \frac{(4.27)^2}{(4.27)^2 + 4.09} = 0.68\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang di ekstraksi konstruk laten yang dikembangkan. Nilai variance extracted yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 Rumus yang digunakan adalah (Hair, et al, 1995; 642)

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{Stand. Loading})^2}{\sum (\text{Stand. Loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan:

- Standard loading diperoleh dari standarized loading untuk tiap-tiap indikator yagn di dapat dari hasil perhitungan komputer.
- E_j adalah measurement error dari tiap indikator.

Hasil S Quare Standarized loading Data :

| | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Integrasi Strategik | $= 1.00^2 + 1.50^2 + 0.55^2 + 1.40^2$ | $= 5.51$ |
| Orientasi Pasar | $= 0.56^2 + 0.70^2 + 1.00^2$ | $= 1.82$ |
| Kinerja perusahaan | $= 1.00^2 + 1.05^2 + 1.42^2 + 0.49^2$ | $= 4.28$ |
| Keunggulan Bersaing Berkelanjutan | $= 1.05^2 + 1.11^2 + 1.11^2 + 1.00^2$ | $= 4.48$ |

Perhitungan variance Data :

| | |
|---------------------|-------------------------------------|
| Integrasi Strategik | $= \frac{5.51}{5.51 + 3.5} = 0.61$ |
| Orientasi Pasar | $= \frac{1.82}{1.82 + 2.46} = 0.43$ |

$$\text{Kinerja perusahaan} = \frac{4.28}{4.28 + 3.36} = 0.56$$

$$\text{Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} = \frac{4.48}{4.48 + 4.09} = 0.52$$

Hasil pengukuran variance extract dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu ≥ 0.50 . sehingga konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan variance extract data penelitian dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut.

Tabel 4.16
Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract

| Variabel | Reliability | Variance Extract |
|-----------------------------------|-------------|------------------|
| Integrasi Strategik | 0.85 | 0.61 |
| Orientasi Pasar | 0.67 | 0.43 |
| Kinerja Perusahaan | 0.82 | 0.56 |
| Keunggulan Bersaing Berkelanjutan | 0.08 | 0.52 |

Sumber : data primer yang di olah.

Dari hasil perhitungan reliability dan variance extract di atas tampak bahwa penelitian ini dapat di terima karena keduanya memenuhi persyaratan.

IV.3. Pengujian Hipotesis.

Dari hasil perhitungan analisis faktor konfirmatory dan Structural Equation Model, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti gambar 4.4. hasil pengukuran telah memenuhi kreteria goodness of fit: Chi-Square = 101.749 ; Probabilitas = 0.104 ; CMIN/ DF = 0.85 ; AGFI = 0.839 ; GFI = 0.886 ; TLI = 0.962 ; CFI = 0.969 dan RMSEA = 0.043. Seperti dalam tabel 4.5. selanjutnya, berdasarkan model fit ini

akan dilakukan pengujian kepada 4 Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada tabel 4.9.

IV.3.1. Pengujian Hipotesis 1.

H1 : Semakin tinggi derajat integrasi strategik semakin tinggi kinerja perusahaan yang akan dicapai

Parameter estimasi antara integrasi strategik terhadap kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 3.195$ atau $C.R \geq \pm 2.00$ dengan taraf signifikan sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

IV.3.2. Pengujian Hipotesis 2.

H2 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja perusahaan

Parameter estimasi antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.307$ atau $C.R \geq \pm 2.00$ dengan taraf signifikan sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

IV.3.3. Pengujian Hipotesis 3.

H3 : Semakin tinggi derajat integrasi strategik semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Parameter estimasi antara integrasi strategik dan keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.242$ atau $C.R \geq \pm 2.00$ dengan taraf signifikan sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

IV.3.4. Pengujian Hipotesis 4.

H4 : Semakin tinggi derajat kinerja perusahaan semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.

Parameter estimasi antara kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3.771 atau $C.R \geq \pm 2.00$ dengan taraf signifikan sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

Tabel 4.17.

Kesimpulan Hipotesis

| Hipotesis | Hasil uji |
|---|-----------|
| H1 : Semakin tinggi derajat integrasi strategik semakin tinggi kinerja perusahaan yang akan dicapai | Diterima |
| H2 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja perusahaan. | Diterima |
| H3 : Semakin tinggi derajat integrasi strategik semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan. | Diterima |
| H4 : Semakin tinggi derajat kinerja perusahaan semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan. | Diterima |

Sumber : Dikembangkan untuk Hipotesis.

IV.4. Simpulan Bab IV.

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria goodness of fit dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam Bab V.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

V.I. Simpulan

Pada bab I telah dijelaskan mengenai adanya perkembangan global yang menuntut setiap perusahaan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Lado et al (1992; 81) mengatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diraih dengan peningkatan kinerja perusahaan. Sementara itu kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh integrasi strategik (Johnson, 1999; 7) dan orientasi pasar (Baker, et al 1999; 50). Sedangkan penerapan orientasi pasar bagi perusahaan akan berdampak positif pula terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (Narver dan Slater, dalam Ferdinand, 1999; 111).

Berdasarkan paparan diatas maka perusahaan dikembangkan dalam penelitian ini adalah: Bagaimanakah pengaruh integrasi strategik dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dalam Bab ini, untuk menguji perusahaan yang diajukan dalam Bab I maka Bab II diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan pokok masalah.

Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan empat dasar teori yaitu teori mengenai integrasi strategik yang mempengaruhi kinerja perusahaan (Hipotesis 1). Teori mengenai orientasi pasar yang mempengaruhi kinerja perusahaan (Hipotesis 2). Teori mengenai integrasi strategik mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan (Hipotesis 3). Dan teori kinerja perusahaan mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan. (Hipotesis

4). Berdasarkan paparan diatas ada empat hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini.

Untuk menguji hipotesis di Bab II secara empiris, maka Bab III diarahkan metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi penelitian adalah semua distributor kendaraan Honda di Bali. Jumlah responden telah ditentukan sebanyak 120 responden. Pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan metode wawancara berdasarkan daftar pertanyaan terbuka dan tertutup. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada software AMOS 5.

Analisis data diuraikan di Bab IV yang memuat data deskriptif responden yaitu dari 120 responden. Jumlah responden berkurang mengingat ada beberapa jawaban responden yang tidak dapat di ikutsertakan dalam penelitian ini, yaitu dari 120 responden yang bisa diolah hanya 106 responden dan yang rusak berjumlah 14 responden. Teknik analisis SEM telah menggunakan untuk menguji empat hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan standardized residual covarian $\leq \pm 2,58$. sementara nilai determinant of covariance matrixnya $10.661 + 001$.

Model pengukuran eksogenous yaitu dimensi integrasi strategik dan orientasi pasar, serta model endogenous untuk dimensi kinerja perusahaan dan dimensi keunggulan bersaing berkelanjutan telah di uji dengan analisis faktor konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut di analisis dengan Structural Equation Modelling (SEM) sebagai model keseluruhan (full model). Full model terdiri dari 15 observed variabel atau indikator dan 4 latent variabel untuk model pengujian hubungan kausalitas antara variabel-variabel integrasi strategik, orientasi pasar, kinerja perusahaan dan keunggulan

bersaing berkelanjutan yang telah memenuhi kriteria goodness of fit yaitu Chi-square = 101.749, profitabilitas = 0.104, CMIN/DF = 0.85, GFI = 0.886, AGFI = 0.839, TLI = 0.962, CFI = 0.969 dan RMSEA = 0.043. berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima. Dengan kata lain, dengan menggunakan responden pada distributor kendaraan Honda hasilnya dapat mendukung secara empiris model yang dibangun dalam penelitian ini.

V.I.1. Kesimpulan Hipotesis

V.I.1.1. Integrasi Strategik dan Kinerja Perusahaan

H1 : Semakin tinggi derajat integrasi strategik, maka semakin tinggi kinerja perusahaan yang akan dicapai.

Integrasi strategik merupakan keterlibatan antara dua perusahaan dalam satu hubungan yang mengakibatkan penggabungan sumber daya, peningkatan kapabilitas bersama serta peningkatan posisi kompetitif bagi para perusahaan yang melakukan kemitraan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi strategik mempengaruhi kinerja perusahaan. Pengujian hipotesis dilihat dari parameter estimate antara integrasi strategik dengan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3.195 atau $C.R \geq \pm 2.00$ dengan taraf signifikan sebesar 0.01 (1%). Sedangkan kinerja perusahaan di definisikan sebagai suatu ukuran keefektifan dan keefesiensian hasil kerja suatu perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan maka perlu bagi distributor mengembangkan integrasi strategik dengan pemasok.

V.I.1.2. Orientasi Pasar dan Kinerja perusahaan.

H2 : Semakin tinggi derajat orientasi pasar semakin tinggi kinerja perusahaan.

Orientasi pasar merupakan suatu budaya organisasi perusahaan yang memandang pasar sebagai stakeholder yang sangat menentukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar mempengaruhi kinerja perusahaan. Pengujian hipotesis dilihat dari parameter estimate antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.307$ atau $C.R \geq \pm 2.00$ dengan demikian taraf signifikan sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian semakin baik orientasi pasar, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan yang dicapai.

V.I.1.3. Integrasi Strategik dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

H3 : Semakin tinggi integrasi strategik semakin tinggi pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

Keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan suatu posisi unik yang berkembang, suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi oleh integrasi strategik. Bila dilihat dari pengujian hipotesis berdasarkan parameter estimate integrasi strategik dengan keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.242$ atau $C.R \geq \pm 2.00$ dengan taraf signifikan sebesar 0.01 (1%). Integrasi strategik sendiri merupakan suatu budaya organisasi perusahaan yang memandang strategi sebagai stakeholder yang sangat menentukan. Dengan demikian untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing, perlu meningkatkan pemahaman perusahaan tersebut terhadap integrasi strategik.

V.I.1.4. Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

H4 : Semakin tinggi derajat kinerja perusahaan semakin tinggi pula keunggulan bersaing berkelanjutan.

Kinerja perusahaan merupakan hasil kerja suatu perusahaan dan dalam penelitian ini kinerja perusahaan mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan yang merupakan suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Ini bisa dibuktikan berdasarkan hasil pengujian hipotesis dari parameter estimate antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing berkelanjutan menunjukkan hasil yang paling signifikan dengan nilai $C.R = 3.771$ atau $C.R \geq \pm 2.00$ dengan taraf signifikan sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian peningkatan kinerja perusahaan dapat pula meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

V.I.2. Kesimpulan Masalah Penelitian.

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan. Sesuai dengan uraian pada Bab I yang menjadi pokok masalah dalam penelitian (*research problem*) ini adalah Bagaimanakah pengaruh integrasi startegik dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan?. Dan bisa lihat dalam tabel 5.1 antara penelitian sakarang dengan penelitian terdahulu antara lain:

Tabel 5.1

Kecenderungan penelitian sekarang dan penelitian terdahulu

| Penelitian terdahulu | Penelitian sekarang |
|--|---|
| <p>Johnson, (1999)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ada pengaruh positif antara variabel anteseden dengan kinerja perusahaan dengan melakukan inovasi. <p>Jaworski dan kohli (1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti adalah kinerja perusahaan dengan orientasi pasar. Ada hubungan positif antara kinerja perusahaan dengan orientasi pasar. <p>Jap, Sandy (1999)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variabel yang diteliti adalah kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing. Ada pengaruh positif antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing kompetitif. | <p>Sesuai dengan masalah yang diajukan dalam penelitian adalah bagaimanakah pengaruh integrasi strategik dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan.</p> <p>Hubungan antara semua variabel berpengaruh positif sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu. Dengan cara terbibanya relasi, fleksibilitas strategi, mengembangkan informasi pelanggan dan pesaing dan melakukan koordinasi antar lintas fungsi.</p> |

Sumber: penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh integrasi strategik dan orientasi pasar seperti yang diungkapkan oleh Johnson (1999;8) dan Narver dan Slater (dalam Ferdinand, 2000; 189). Dari variabel integrasi strategik yang mempengaruhi variabel yaitu variabel kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan paling berpengaruh adalah integrasi strategik dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan hal tersebut, maka di kembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empirik sebagai berikut:

- Tinggi rendahnya kinerja perusahaan dipengaruhi oleh integrasi strategik antara distributor dan pemasok.

- Semakin baik orientasi pasar akan meningkatkan pula kinerja perusahaan.

Integrasi strategik secara signifikan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Kinerja perusahaan pun juga berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Namun demikian pengaruh kinerja perusahaan pada keunggulan bersaing berkelanjutan lebih besar di bandingkan dengan pengaruh integrasi strategik pada keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan paparan diatas maka dikembangkan pernyataan yang didukung bukti empiris sebagai berikut:

- Integrasi strategik berpengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan semakin tinggi derajat integrasi strategik, semakin tinggi keunggulan bersaing berkelanjutan.
- Keunggulan bersaing berkelanjutan juga dipengaruhi oleh kinerja perusahaan, dengan demikian kinerja perusahaan yang baik akan dapat pula meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasikan melalui pengujian Structural Equation Modelling (SEM), telah dikonsepskan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kinerja perusahaan dari 4 konstruk yang diajukan dan di dukung secara empiris:

1. Integrasi strategik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
2. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
3. Integrasi strategik berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

4. Kinerja perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

V.2. Implikasi Kebijakan.

V.2.1. Implikasi Teoritis.

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori integrasi strategik, orientasi pasar, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja perusahaan (integrasi strategik dan orientasi pasar) dan yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan, (integrasi strategik dan kinerja perusahaan) pada beberapa hal penting sebagai berikut:

- Kinerja perusahaan dipengaruhi secara positif oleh integrasi strategik. Hal tersebut memperkuat kinerja perusahaan secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi secara positif oleh integrasi strategik (Johnson, 1999: 8).
- Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sehingga semakin baik orientasi pasar akan meningkatkan pula kinerja perusahaan. Dengan demikian hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan. (Narver dan Slater dalam Ferdinand, 2000: 189).
- Keunggulan bersaing berkelanjutan dipengaruhi secara positif oleh integrasi strategik. Oleh karena itu semakin baik integrasi strategik semakin tinggi

keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teoritis yang menyatakan bahwa antara integrasi strategik dan keunggulan bersaing berkelanjutan terhadap hubungan positif (Porter, 1985: 20).

- Kinerja perusahaan berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Oleh sebab itu semakin baik kinerja perusahaan akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal tersebut mendukung secara empiris teoritis yang menyatakan ada hubungan positif antara kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan (Barney, 1991: 99).

V.2.2. Implikasi Kebijakan Manajemen.

Dari hasil analisis data dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan dan integrasi strategik merupakan hal penting dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Upaya yang dapat dilakukan oleh pihak distributor kendaraan Honda adalah dengan lebih menekankan peningkatan kinerja perusahaan serta pengembangan integrasi strategik dengan pihak pemasok. Peran orientasi pasar sebagai indikator kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan oleh pihak distributor kendaraan Honda dengan menempatkan konsumen sebagai pusat perhatian dalam memasarkan suatu produk. Hasil yang signifikan akan pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan mendukung pernyataan di atas. Larrew (1998: 1) mengungkapkan bahwa ada enam pedoman pokok yang perlu diperhatikan manajer dalam mengembangkan suatu kebijakan perusahaan yang menempatkan konsumen sebagai fokus perhatian. Kebijakan tersebut meliputi:

- Mengetahui siapa konsumen dan value of customer.

Dalam hal ini distributor kendaraan Honda hendaknya memahami produk dan jasa yang penting dari perspektif konsumen. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengumpulkan data yang menunjukkan profile konsumen yang selanjutnya dilakukan segmentasi berdasarkan demografi dan perilaku konsumen. Selanjutnya distributor kendaraan Honda hendaknya mengetahui manfaat produk yang dirasakan konsumen. Dengan demikian akan dapat membantu pihak pemasok mengembangkan produk sesuai apa yang akan menjadi harapan konsumen. Upaya-upaya di atas dapat dilakukan dengan memberikan angket kepada konsumen, menyediakan layanan keluhan kepada konsumen dan diselenggarakan secara terus menerus.

- Memilih Target Konsumen dengan Cermat.

Pihak distributor hendaknya menyadari konsumen mana yang memiliki potensi yang menguntungkan dan memiliki kecenderungan untuk loyal kepada produk Honda.

- Mendesain produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Dengan demikian nilai produk atau jasa yang hendak disampaikan oleh perusahaan dapat diterima dengan baik oleh konsumen.

- Mendesain saluran penjualan dan pelayanan yang efektif.

Agar nilai suatu produk dapat disampaikan secara efektif, perusahaan hendaknya fleksibel dan memiliki saluran penjualan yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Sebagai contoh, dengan mengembangkan saluran distribusi kedaerah-

daerah akan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat daerah tersebut akan kendaraan roda dua dengan cepat dan lebih efisien.

- Melakukan pengukuran terhadap nilai yang menjamin loyalitas konsumen.

Ada berbagai metode yang dapat digunakan, meliputi: value research, focus group, dan one on in depth interview.

Sedangkan dalam pengembangan integrasi strategik yang juga merupakan elemen penting dalam peningkatan kinerja perusahaan, distributor dapat melakukan upaya berikut:

- Meningkatkan ketergantungan pemasok terhadap distributor dan menjaga kesinambungan (Johnson, 1999: 7-14).

Hal tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas hubungan dengan pihak pemasok. Ketergantungan pemasok terhadap distributor akan terjadi jika distributor dapat menyediakan sumber daya yang sangat menentukan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Kondisi tersebut akan memberikan manfaat yang sangat dirasakan oleh pemasok sebagai akibat terjadinya hubungan yang baik dengan distributor. Manfaat karena adanya hubungan tersebut akan memberikan landasan utama bagi distributor untuk menciptakan kesepakatan-kesepakatan yang saling menunjang dan saling memberikan keuntungan dalam jangka panjang. Lamanya hubungan yang telah dilakukan tentunya telah melewati tahapan penyesuaian dan akomodasi yang berhasil antara distributor dengan pemasok. Selanjutnya bagi distributor dan pemasok sangat berkepentingan untuk menjaga kesinambungannya dalam jangka panjang.

- Membangun hubungan dengan pemasok secara kuat, fleksibel dan memiliki orientasi terhadap hubungan jangka panjang.

Hubungan yang kuat diantara distributor dengan pemasok dalam arti saling tergantung dan saling membutuhkan dapat meningkatkan keefektifan penerapan strategi perusahaan, misalnya: integrasi strategik yang baik disatu pihak akan menjamin ketersediaan pemasok bagi distributor, dilain pihak akan mendorong peningkatan kinerja perusahaan.

Melalui integrasi strategik yang baik pemasok dapat memperoleh berbagai informasi mengenai pelanggan dari distributor. Hubungan yang akan tercipta jika distributor dan pemasok dalam perjalanan pelaksanaan hubungana berhasil melakukan negoisasi ulang atas dasar kesepakatan bersama dan dalam upaya meningkatkan posisi kompetitif.

Ulasan diatas menunjukkan upaya-upaya yang dapat dilakukan pihak manajemen distributor kendaraan Honda dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Namun demikian variabel lain dalam penelitian ini perlu menjadi perhatian, karena bukti secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Variabel tersebut adalah integrasi strategik.

Orientasi pasar merupakan suatu proses dalam memahami karakteristik konsumen, pesaing dan koordinasi lintas fungsi. Dalam memahami konsumen, banyak cara yang dapat dilakukan seperti yang diungkapkan pada bagian sebelumnya. Dalam memahami pesaing, pihak manajemen dapat menerapkan competitive intelligence (CIP). CIP merupakan proses secara terus-menerus dan sistematis untuk mengumpulkan dan

menganalisis informasi tentang kegiatan para pesaing dan kecenderungan bisnis (tend politik, ekonomi, dan teknologi) untuk mewujudkan perusahaan (Zabidi, 2000; 33). Dalam CIP mengenal suatu siklus proses yang berlangsung terus menerus, meliputi:

1. Perencanaan dan pengarahan.

Dalam proses ini, perusahaan menetapkan rencana pengumpulan data dalam analisis, menentukan sumber informasi, dan jenis data analisis yang akan digunakan.

2. Pengumpulan informasi.

Langkah ini merupakan proses kegiatan pengumpulan informasi kemudian mengolah informasi tersebut menjadi pengetahuan atau data yang berguna bagi perusahaan.

3. Evaluasi analisis

Melakukan validitas dan reliabilitas informasi. Validitas adalah keakuratan dan kelengkapan informasi. Reliabilitas adalah kepercayaan terhadap sumber-sumber informasi.

4. Penyebarluasan hasil analisis

Hasil informasi hendaknya disebarluaskan kepada seluruh bagian perusahaan agar strategi dalam menghadapi pesaing dapat dilaksanakan dengan tepat dan dapat dipahami oleh seluruh bagian perusahaan.

Sedangkan supaya meningkat koordinasi lintas fungsi dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan lintas fungsi secara rutin sehingga timbul kesepahaman dalam penerapan strategi perusahaan atas produk yang di distribusikan. Dimensi yang paling berpengaruh dalam membangun keunggulan bersaing berkelanjutan dalam penelitian ini

menunjukkan perbedaan dibandingkan pesaing. Hal tersebut menunjukkan diferensiasi baik terhadap produk maupun layanan yang diberikan kepada konsumen merupakan kunci penting dalam memenangkan persaingan dalam pasar. Ferdinand (2000; 25) menyatakan bahwa produk-produk diferensiasi apabila diadopsi sungguh-sungguh akan menghasilkan kinerja yang baik.

Dalam paparan diatas tampak bahwa dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan, distributor sepeda motor Hodan perlu melakukan beberapa langkah dalam meningkatkan kinerja perusahaan, integrasi strategik dan orientasi pasar. Dengan melakukan upaya-upaya yang menjamin keharmonisan hubungan antara pemasok dengan distributor, serta upaya pemahaman yang lebih mendalam terhadap konsumen dan pesaing diharapkan dapat mendukung proses penciptaan keunggulan bersaing berkelanjutan.

V.3. Keterbatasan Penelitian

- Secara umum obyek penelitian ini terbatas hanya pada distributor Honda saja, sehingga kesimpulan belum bisa menggambarkan untuk distributor secara keseluruhan.
- Dari sudut pandang metodologis, data dalam penelitian ini hanya berasal dari pimpinan atau manajer. Asumsi dari penelitian ini adalah bahwa pimpinan atau manajer perusahaan paling mungkin untuk dapat memberikan penilaian yang relatif obyektif tentang integrasi strategik dan orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

- Keterbatasan yang lain disebabkan karena tidak semua indikator yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan diikutsertakan dalam penelitian ini dengan alasan untuk disesuaikan dengan obyek penelitian.

V.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan dari penelitian ini, kami mengusulkan sejumlah bidang dimana riset lanjutan dapat dirumuskan sebagai berikut.

- Untuk bisa menggambarkan kesimpulan secara umum dari distributor, penelitian mendatang harus menelaah penilaian dan dimensi integrasi strategik, orientasi pasar dan hubungan dengan kinerja perusahaan pada distributor dan tidak hanya satu jenis produk
- Penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi variabel kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berkelanjutan seperti kepuasan konsumen, inovasi produk dan kualitas hubungan. Disamping itu pula diteliti mengenai indikator-indikator yang berpengaruh secara dominan terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan.
- Obyek penelitian yang digunakan sebaiknya meliputi cakupan wilayah yang lebih luas dan dengan jumlah responden yang lebih banyak guna mendapatkan hasil yang lebih akurat

DAFTAR REFERENSI

- Achrol, Ravi, 1991, " Evaluation of the Marketing Organization : New Forms for Turbulance Environments " *Jurnal of Marketing*, 55 (4), 77-93.
- Anderson, Erin, 1990, " Two Firm, One Assessing Joint Venture Performance ", Sloan *Management Review* (Winter), 19-33.
- Anderson, and Barton A. Weitz, 1989, " Determinants of Continuity in Conventional Industrial Chaneln ". *Marketing Sceince*, 310-323.
- Anderson, James C and James A. Narus, 1990, " Model of Disrtibutor Firm and Manufakture Firm Working Partnership ". *Journal of Marketing*, 42-58.
- Bagozzi, Richard P, Youjae Yi, and Lynn W. Philips, 1991, " Assessing Construct Validity in Organizational Reseach ". *Administrative Sceince Quarterly*. 421-448.
- Baker, Simon. and Siquaw, 1999, " The Impact of Suppliers, Perceptions of Resellers, Market Orientation on Key elationship Construct ". *Journal of Academy of Marketing Science*.
- Barney, Jay, 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ". *Journal of Management*, Vol, 17 No. 99-120.
- Berry and Parasuraman, 1991, " Marketing Services ". *New York, The Free Press*.
- Bharadwaj, S.G. Varadarajan, P.J. Fahy, J. 1993. Sustanable Competitive Advantage in Services Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing* Vol. 57, 83-99.
- Bleek, Joel and David Ernst, 1993, " Collaborating to Complete, *New York*, John Willey & Sons Inc.
- Borys, Brian and David B. Jemison, 1989, " Hybrid Arrangement as Strategic Alliances: Teoritical Issues in Organization Combination, " *Accademy of Management Review*, Vol. 14, No. 234-249.
- Buchanan, Lauranne, 1992, Vertical Trade Relationship: The Role of Dependence an Symmetry in anttsining Organization Goals, " *journal of Marketing*, Vol. 29, No. 65-75.
- Cooper, Emory, 1999, " Business Research Method, " alih bahasa Widyono Soetjipto, Uka Wikarya, Jakarta, *Penerbit Erlangga*, Edisi 5-120.

- Ferdinand, Agusty, 2000, Manajemen Pemasaran: sebuah pendekatan Strategik, *Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang*.
- Ferdinand, A T, 1999, " Strategic Patways Toward Sustainable Competitive Advantage, " *Unpalished DBA Thesis*, Soutern Cross, Lismor, Australia.
- Ganesan, Shankar, 1994. " Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship ", *Journal of Marketing*, Vol. 58. No. 1-19.
- Hair, JE, Anderson, RE, Tatham, RL, and Black, WC, 1995. " Multivariate Data Analysis (Faunthed) ", *New York, Prendicehall*, Vol. 17, No. 99-120.
- Johnson, Jean L, 1999 " Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset " *Journaal of the Academy of Marketing Science*, Volume 27 No. 1, pp 4-18.
- Johnson, Tomoaki Sakano, Joseph A. Cote and Naoto Onzo, 1993. " The Exercise of Interfirm Power and Its Repercusion in U.S- Japanese Chanenel Relationships ", *Journal of Marketing* Vol.57,. 1-10.
- Johnson, Russel and Paul R. Lawrence, 1988. " Beyon Vertical Integration: The rise of Value- Ading Partnership ", *Harvard Business Review*, 94-101.
- Kalwani, manohar U. and narakesari Narayandas, 1995. " Long- Term Manufacturer-Supplier Relationship: Do The pay-off for Supplier Firm? ", *Journal Of Marketing*, 1-16.
- Kohli, Ajay K, and bernard J. Jaworski, 1993. " Market Orientation: The Construct Research Proposition, and Managerial Implications ", *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1-18.
- Kohli, and Ajith Kumar, 1996, " MARKOR: A measure of Market Orientation ", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30. 467-477.
- Kumar, Nirmalya, Louis W. Stern, and Ravi S. Achor, 1992. " assessing Resslerer Performance From the Perspective of The Supplier ". *Journal Management*, Vol. 18, No. 77-91.
- Lado, A. Boyd, N.G and Wright, P, 1992. " A Competence-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Towar a Conceptual Integrations ". *Journal Management*, Vol 18, 77-91.
- Larrew, T. 1998, The Six Convergent Marketing: Putting Customer at the Center of Business Decission, *Credit World*, Vol. 75, 18-19.

- Larson, Andrea, 1992. " Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Government of Exchange Relationship ". *Administrative Science*, Vol. 37, No.76-104.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt, 1994. " The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing ". *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 20.
- Narver, John C. Narver & Stanley F. Slater, 1994, " Does Competitive environment Moderate the market orientation Performance Relationship " *Journal of marketing*, Januari pp, 46-55.
- Narver, Joh C & Stanley F. Slater 1990, " the Effect of a market Orientation on Business Profitability ", *Journal of marketing* (october) 20-35.
- Pelham, Alfred M, 1997, Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms, *Journal of marketing theory and practice*, vol. 5 summer, pp. 55-76.
- Pfefer, J, 1996. " Producing Sustainable Copetitive Advantage Trought the Efective Management of People, *Academy of Management Excecutive*. Vol. 9, No. 55-72.
- Porter, M. E. 1980. " How to Copetitive Forces Shape Strategy ". *Harvard Cusiness Review*. 177-185.
- Porter, 1987. " From Competitive Advantage to Corporate Strategy ". *Harvard Business Review*, 43-49.
- Porter Michael E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *Macmillan, New york*.
- Purnama, N. 2000. " membangun Keunggulan Bersaing melalui Integrasi Perencanaan stratejik dan perencanaan SDM ". *Usahawan No. 07, Tahun XXIX, Lembaga Manajemen FE UI, Jakarta*.
- Schruler, R. S dan Johnson SE, 1987. " Linking Competitive Strategies With Human Resources Management Practice ". *Academy of Management Excecutive*, Vol. 3, No. 307-319.
- Sekaran, Uma , 1992. " Research Methodes for Business: A Skill Building Approach ". *Second Edition, John Melley and ans Inc. Singapore*.